

Actes du Séminaire
Contradictions et Dynamique des
Organisations

CONDOR

- IX -

Janvier 1997 - Septembre 1997

Octobre 1997

SOMMAIRE

I	Du mode d'existence des outils de gestion Jean-Claude MOISDON	5
II	Gérer la singularité à grande échelle : le cas du patient hospitalisé Etienne MINVIELLE	39
ID	L'analyse des configurations: limites théoriques et potentialités pour l'intervention en organisation François PICHAULT & Jean NIZET	63
IV	Les procédures parfaites de décision - Ou comment satisfaire tous les partenaires Pierre MOESSINGER	83

1. DU MODE D'EXISTENCE DES OUTILS DE GESTION

Jean-Claude MOISDON
CGS

Rapports:

Pierre RüMELAER, Université Paris IX Dauphine.
Philippe ZARIFIAN, LATTS - ENPC

23 janvier 1997

INTRODUCTION

De nombreux auteurs insistent sur l'idée que les entreprises¹ ne sont pas seulement constituées d'humains, d'objets, mais aussi de savoirs et de règles, donc d'informations permettant de juger de la façon dont elles fonctionnent et donc d'orienter les comportements et les choix. Or, ces informations sont le plus souvent combinées entre elles pour former des synthèses manipulables, selon des modalités extrêmement diverses, conduisant par exemple à des indicateurs, des tableaux de bord, des plannings, des modèles de production, des prévisions etc. A ces formalisations de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être, nous conviendrons d'attribuer le terme d'outils de gestion. En somme, nous utiliserons cette dénomination dès que nous aurons affaire à un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.

L'ensemble de cet ouvrage collectif² s'intéressera à la vie de ces êtres particuliers que constituent les outils de gestion, et dont la multiplication apparaît comme une des caractéristiques des organisations modernes, plus précisément un vecteur privilégié de rationalisation.

Comme on le verra, nous mettrons l'accent sur les liens entre les outils et l'organisation qui est censée les accueillir. Nous partirons d'un ensemble de résultats souvent déjà anciens, montrant que la rencontre entre outil et organisation est régulièrement problématique et manifeste des difficultés d'insertion du premier dans la seconde. Nous expliciterons les raisons d'un tel phénomène, qui n'était guère prévu dans le cadre des multiples opérations de rationalisation développées après la seconde guerre mondiale, et qui peuvent relever a priori d'approches nombreuses, qu'elles soient d'ordre sociologique, psychologique, économique, ou même anthropologique, remettant en cause le principe de rationalité qui était à la base même de la formalisation. Pour leur part, les chercheurs du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, auquel appartiennent les auteurs qui ont contribué à l'élaboration de ce livre, sont partis dans le courant des années soixante-dix d'un autre ordre de critique, mettant l'accent sur le caractère irréaliste des hypothèses de rationalité intégrées dans les outils par rapport aux systèmes de rationalités locales en interaction que constituent les organisations.

Pourtant, une telle accumulation de considérations critiques et de difficultés pratiques ne semble guère avoir arrêté la montée en puissance de l'outillage gestionnaire. On assiste plutôt à une prolifération de calculs et de modèles les plus divers, qui s'attaquent à présent à des secteurs jusqu'ici à l'abri des tentatives de rationalisation, comme les institutions culturelles ou encore l'innovation.

Mais c'est la signification des outils qui semble avoir évolué. D'une part les organisations elles-mêmes sont entrées dans une phase de mutations accélérées, mettant profondément en cause l'idée d'une stabilisation du fonctionnement par l'instrumentation. D'autre part les acteurs des organisations, comme les intervenants porteurs de ces outils, ont pris la mesure des lacunes et des inadaptations consubstantielles de ces derniers. Les usages, centrés initialement sur la normativité par rapport à un modèle rationnel inatteignable, se sont diversifiés, Instruments de repérage, d'incitation, d'apprentissage de l'action collective, les outils de gestion sont entrés dans une phase de malléabilité, où ils ouvrent autant à la discussion qu'à la prescription.

En somme, si l'on considère qu'un outil de gestion vit toujours deux existences, celle qui consiste à normer les comportements et celle qui consiste à créer et propager du savoir, on peut résumer les évolutions actuelles par une transition du mode d'existence initialement dominant, la conformation, à la connaissance et l'exploration du réel.

Dans ces conditions, on peut considérer qu'une nouvelle doctrine de l'usage de l'instrumentation de gestion s'est progressivement dégagée durant la dernière décennie, mettant l'accent sur trois configurations d'usage possibles:

1 Au sens large: firmes, services publics ou privés, administrations, associations etc.

2 Dont le titre s'inspire de celui de l'ouvrage de G Simondon : *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, 1975

les outils d'investigation des fonctionnements organisationnels ;
les outils de pilotage de la mutation ;
les outils d'exploration du nouveau.

Ainsi, au lieu d'un mouvement général qui verrait les organisations se plier aux prescriptions issues des outils de la rationalité, ou pire qui solderait le choc entre outils et organisations par l'abandon des premiers, on assiste plutôt à l'émergence d'une philosophie de l'action organisée qui lie de façon continue la construction de l'instrumentation à celle de l'organisation elle-même. Elaborer un outil signifie alors avant tout intervenir dans l'organisation, et les principes d'une telle élaboration sont inséparables de ceux qui structurent les représentations conceptuelles que nous avons des organisations et de ceux qui règlent les actes de l'intervention.

Ce sont ces thèses générales que nous allons illustrer et développer ci-après, nous appuyant pour ce faire sur des collaborations engagées par les auteurs avec de multiples entreprises. Nous estimons en effet que les processus de naissance, de vie et de mort des instruments de gestion ne peuvent s'analyser et se comprendre que par un travail qui lie de façon étroite les chercheurs aux faits et aux acteurs eux-mêmes dans un travail commun. Nous partirons donc d'une série d'interventions, neuf très précisément, sélectionnées pour leur diversité et leur caractère exemplaire par rapport aux évolutions constatées.

Dans cette introduction, après avoir précisé la nature de l'objet étudié, c'est-à-dire les outils de gestion, leur essor, les problèmes qu'ils ont rencontrés, nous présenterons les exemples choisis, ainsi que la façon dont chacun d'entre eux est susceptible d'illustrer une ou plusieurs caractéristiques des tendances actuelles.

I. LES OUTILS DE GESTION COMME SUPPORT DE L'ACTION COLLECTIVE

La visite de n'importe quelle entreprise industrielle permet d'être rapidement informé de l'existence de ce que nous avons appelé outils de gestion, et cela dans la plupart des secteurs de l'organisation: modèles statistiques de prévision des ventes, prenant en compte l'état du marché, les résultats des périodes précédentes, les phénomènes de saisonnalité, plans de production fondés sur les prévisions de vente et intégrant les contraintes de capacité des usines, les coûts de fabrication et de logistique, méthodes destinées à organiser le travail des ateliers, c'est à dire à spécifier dans quel ordre les différentes commandes vont se succéder sur les équipements en place (méthodes plus ou moins complexes, allant de calculs issus des mathématiques appliquées à de simple règles empiriques de priorité), formules visant à rendre les stocks les moins coûteux possibles, mais aussi, à plus long terme, outils d'ordre stratégique permettant de positionner un produit sur le marché, et de décider de l'opportunité de son développement, ou encore calculs économiques évaluant l'intérêt de tel ou tel investissement. On pourra trouver aussi des outils plus simples, constitués par des ratios de productivité, des indicateurs de qualité, de délais, des prix de revient de produit issus d'une comptabilité analytique, des aides à la gestion des ressources humaines, telle une méthode de classification des emplois, également des bases de données, censées fournir aux acteurs de l'entreprise une représentation multifactorielle de la situation actuelle. Comme on le voit, ces outils peuvent être plus ou moins sophistiqués, allant de ratios mettant en relation un petit nombre de variables à des applications des mathématiques ou des statistiques permettant d'élaborer des modèles d'aide à la décision fondés sur le principe d'optimisation.

Cela dit, cette façon d'isoler dans l'action organisée une composante particulière souffre comme d'habitude d'approximations, d'effets de bord, et comporte une certaine part de convention. Par exemple, la distinction entre un outil et une règle n'est pas toujours évidente. Un planning, reliant entre elles des tâches affectées de délais, de contraintes de succession et de limitations de ressources, ne devient-il pas rapidement une obligation pour ceux qui en sont destinataires ? Nous insisterons cependant sur le fait que l'élaboration d'un outil de gestion repose sur une finalité première, qui consiste à aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions possibles. A nos yeux donc, les outils de gestion se différencient des règles, qu'ils peuvent évidemment alimenter et qu'ils alimentent dans beaucoup de cas, comme dans celui du planning. Une règle peut être informelle, un outil de gestion, non, car il constitue toujours une représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel. Un outil de gestion n'est pas nécessairement prescriptif, censé principalement instruire les choix, les orienter ou les évaluer.

On conviendra également de distinguer les outils de gestion de ce que l'on peut appeler dispositifs de gestion, qui constituent un concept plus large, spécifiant quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné. Par exemple, un cercle de qualité, dans le cadre de la syntaxe élémentaire que nous proposons, est un dispositif ; il fixe le rythme et la composition des réunions, les modalités d'animation, les objectifs attendus. Il peut s'aider évidemment d'outils (des taux de rebuts en sont l'expression la plus simple, mais il peut s'agir de schémas plus complexes, comme des diagrammes de Pareto ou des analyses de corrélation) ; il peut conduire à de nouveaux outils, et son existence même peut avoir été déclenchée par une approche formalisée.

De même, un organigramme, spécifiant les différentes fonctions de l'organisation, appartiendra pour nous à la catégorie des dispositifs de gestion.

Nous distinguerons également les outils de gestion des méthodes, théories et modèles divers sur lesquels leur construction repose éventuellement. La régression linéaire n'est pas un outil de gestion. En revanche, elle le devient quand par exemple elle se contextualise dans une courbe liant, pour une entreprise donnée, un niveau de ventes et un indicateur de qualité.

Pourquoi des outils de gestion, ou plutôt pourquoi autant d'outils de gestion dans les organisations ? Pourquoi les acteurs d'une entreprise ressentent-ils le besoin, en beaucoup d'occasions, de se lancer dans des formalisations parfois difficiles pour évaluer la situation présente et orienter les choix à effectuer ? Un tel besoin, en effet, n'est en rien évident ; combien de fois n'entend-t-on pas tel ou tel responsable se méfier des calculs et des modèles, et exprimer le sentiment que la gestion est avant tout affaire d'intuition ou de qualité des relations humaines...

Combinatoire et incertitude

Pour comprendre cette multiplication des outils de gestion, il faut partir de l'idée qu'une organisation se présente avant tout comme une combinaison d'activités³, dont l'agencement doit conduire à certaines spécifications de performance, constatées sur un produit ou un service, activités confrontées par ailleurs à un degré d'incertitude variable mais toujours présent. A supposer qu'il existe un "grand architecte" qui ait pour fonction de planifier les activités, de les affecter à des agents, de mettre en place des systèmes de liaison entre ces derniers, etc., bref d'articuler cet ensemble d'activités en fonction d'anticipations de l'avenir et d'une spécification des performances souhaitées, il faut tout d'abord considérer la limitation des capacités de raisonnement de cet acteur mythique : il est connu que tout être humain ne peut traiter mentalement qu'un nombre très réduit d'interactions entre différentes variables, et qu'en conséquence, dès que le nombre d'activités en cause et d'événements incertains dépasse un certain seuil, variable avec les individus, mais en tout état de cause très bas, on utilisera des représentations formalisées de la situation à laquelle on se trouve confronté. Une telle opération n'est pas toujours facile, et dépend de la plus ou moins grande complaisance des activités à se laisser modéliser et de celle des événements futurs à se résumer en variables manipulables. On y reviendra. Il faut noter à ce niveau qu'avec les phases de rationalisation vécues par les entreprises depuis le début du siècle, consistant essentiellement à formaliser le travail lui-même, et correspondant à ce que l'on appelle l'ère taylorienne, l'organisation industrielle moderne se prête particulièrement bien -a priori- à la construction de tels résumés, qui manipulent des décomptes d'objets ou de tâches supposés homogènes. L'activité est en quelque sorte pré-conformée, segmentée en unités élémentaires dont les paramètres essentiels -le temps requis, par exemple- sont rendus prévisibles par l'analyse. C'est dire que la modélisation de l'aide à la décision, notamment, est fille de Taylor.

Les champs de vision limités

Une autre caractéristique des organisations va accentuer ces limites cognitives et amplifier la tendance des acteurs des organisations à engager des investigations instrumentées. Il s'agit du confinement obligatoire dans lequel ils se trouvent, quels qu'ils soient, par rapport à l'ensemble d'activités dans laquelle leur travail propre se situe. L'expérience la plus élémentaire du

3 Nous nous contenterons dans un premier temps de ce type, approximatif, de définition de l'organisation. Il y a peu d'accord sur ce sujet, de toute façon, dans la communauté scientifique. Nous préciserons progressivement au cours de ce texte les éléments de notre définition

fonctionnement des entreprises montre en effet combien les champs de vision individuels sont limités à une sphère d'activité réduite. Au-delà de l'unité de travail dans laquelle on se trouve, on n'a que des idées approximatives de la façon dont les autres entités de l'organisation se comportent et même se coordonnent avec sa propre unité. Le dirigeant lui-même, à qui l'on prête facilement à l'extérieur de l'entreprise des capacités étendues de clairvoyance, ne bénéficie pas d'un spectre de vision plus large. Aussi chacun ressent-il le besoin de mobiliser des informations venant d'horizons divers et parfois peu connus pour les intégrer dans un schéma général permettant de synthétiser le cadre de l'action organisée.

Le lecteur averti aura repéré que ces considérations se situent dans le cadre du concept de rationalité limitée de H. Simon⁴. Nous en retenons essentiellement l'aspect des contraintes, c'est-à-dire les limitations des capacités cognitives des acteurs. Bien sûr, introduire les outils de gestion de cette façon, c'est-à-dire en mettant l'accent sur le surcroît d'efficacité qu'ils visent, est un parti. Nous n'évoquons pas ici d'autres variables moins fonctionnelles comme le pouvoir d'expertise, que la capacité à manipuler des formalisations est susceptible d'augmenter, ou encore, dans l'autre sens, les mécanismes de dissimulation de la part de ceux qui sont contrôlés. Non pas que nous nions de tels phénomènes, sur lesquels nous reviendrons plus loin, mais nous mettons l'accent sur un fait qui nous paraît incontournable, et qui signifie que, lorsqu'un système d'activités, lié à certaines obligations de résultat, dépasse en taille un certain seuil, les nécessités de coordination de l'ensemble et de positionnement par rapport aux performances souhaitées suscitent de façon répétée l'élaboration d'outils formalisés, et ceci quels que soient les comportements effectifs des acteurs qui travaillent dans ce système.

Les formes de la rationalisation

C'est dire également que les outils de gestion se présentent tout d'abord comme des moyens de relâcher les contraintes de la rationalité limitée, des tentatives de conférer davantage de rationalité aux organisations. La rationalité limitée ne condamne pas la recherche opérationnelle; elle l'appelle au contraire. D'ailleurs H. Simon présentait bien la modélisation comme une réponse potentielle à cette caractéristique essentielle de l'action organisée que représente la faiblesse des capacités cognitives confrontées à un fonctionnement d'ensemble.

Dans cette optique, les concepts d'organisation, de dispositifs et d'outils de gestion sont intimement liés. A ce titre, on peut compléter le début de définition donnée ci-dessus pour l'organisation: celle-ci est une combinaison d'activités, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils. Comme l'ont souligné de nombreux travaux et auteurs, instrumenter une situation d'action collective n'est pas la seule façon de la gérer, et on peut évoquer un certain nombre de configurations théoriques où la formalisation joue a priori un rôle faible :

- Le marché, d'une part : dans le schéma idéal du marché pur, des acteurs reliés entre eux uniquement par un système de prix n'ont nul besoin théoriquement de principes de synchronisation ou d'instruments de compréhension de leur action d'ensemble" La fameuse main invisible confère à leurs comportements une cohérence qu'ils n'ont pas eux-mêmes à penser. Mais comme on le sait, si certaines régulations internes aux entreprises s'apparentent à celles du marché, elles ne décrivent que très partiellement les modes de coordination de systèmes qui sont très largement dominés par un appareillage gestionnaire d'une toute autre nature, et auquel s'intéressent d'ailleurs de plus en plus les micro-économistes
- La coordination hiérarchique, grâce aux ordres donnés par un acteur à tous les autres, et cela directement, sans aucun intermédiaire instrumental, configuration qui ressort de ce que Mintzberg⁵ appelle la supervision directe. Les exemples d'une telle coordination se trouvent rarement à l'état pur à l'intérieur des organisations, même si évidemment, elle y fonctionne partiellement de façon quasi-permanente.

Solutions théoriques, donc, auxquelles il faudrait ajouter en toute rigueur une troisième, à savoir la coordination spontanée d'acteurs autonomes, réglant leurs comportement dans la perspective d'un résultat global par la seule vertu de la communication et de l'ajustement mutuel. Mais là aussi, si cette forme d'action collective se présente en effet localement dans les organisations, et correspond d'ailleurs à certaines évolutions actuelles, elle reste largement théorique et partielle. Il suffit de faire quelques pas dans n'importe quelle organisation un tant

4 Voir: *Les Organisations*, IG March et HA Simon, Dunod, 1969

5 *Structure et dynamique des organisations*, H Mintzberg, Éditions d'Organisation, 1982

soit peu importante en taille pour se rendre compte que l'hypothèse d'une auto-régulation d'équipes fusionnelles est irréaliste et laisse nécessairement la place à des modalités davantage structurées pour tenter de conformer les comportements individuels. Ce qui ne veut pas dire, évidemment, que nous néglignons les phénomènes d'ajustement spontané, qui ont été par ailleurs analysés longuement par les sociologues sous l'angle des relations informelles entre les acteurs, mais force est de constater les formes multiples de rationalisation de l'activité organisée.

Des applications potentielles multiples

Le champ d'application des outils de gestion est potentiellement très important; il concerne tous les actes de gouvernement d'une entreprise, à quelque niveau que se situent ces actes. Il peut s'agir d'allocation de ressources, tel un choix d'investissement ; il peut s'agir aussi de planification des tâches, ou encore de système d'évaluation permettant un pilotage du système. Par leurs formes concrètes, les outils présentent également une grande variabilité, un même acteur pouvant s'aider d'un modèle sophistiqué d'analyse du risque ou d'un simple ratio. Les exemples que nous allons étudier ici représentent bien cette variabilité, comme on peut le voir sur leur simple énumération :

- un modèle mathématico-logique permettant d'effectuer des choix d'investissement dans l'incertain et utilisé par des compagnies pétrolières pour leurs décisions de développement de champs d'hydrocarbures ;
- une grosse base de données informatisée à destination de services administratifs appliquant des mesures nationales à un niveau décentralisé, devant théoriquement instituer un surcroît de cohérence dans les actions effectuées vis-à-vis du public;
- une technique de classification du personnel dans une entreprise culturelle, élaborée pour ordonner les pratiques de rémunération, orienter la politique de formation, et définir la nature du travail ;
- un instrument de cotation d'actes médicaux, autorisant des calculs de consommation de ressources par pathologie dans les hôpitaux, et intégré dans une nouvelle méthode de régulation des dépenses de santé ;
- un instrument de prévision de charges de lignes de fabrication dans une usine, facilitant le passage à un système de juste à temps et la gestion en temps réel de la production ;
- une technique de contractualisation entre un directeur de projet et des métiers dans la conception d'objets complexes, visant à tenir des objectifs financiers tout en favorisant des coordinations nécessaires ;
- un instrument informatique de visualisation du fonctionnement de lignes de bus et de recueil de données en temps réel, permettant un meilleur pilotage du réseau ;
- un système d'indicateurs sur la recyclabilité, destiné aux concepteurs de voitures particulières, conduisant à une meilleure prise en compte de ce paramètre dans leur travail ;
- un outil d'évaluation du risque encouru lors d'un prêt par un organisme bancaire, destiné à aider les échelons décentralisés à sélectionner les emprunteurs.

On le constate, les exemples choisis dans les nombreux cas d'intervention du CGS concernent des univers extrêmement différents, de l'atelier à l'administration en passant par l'hôpital ou une banque, ainsi que des décisions de nature également variée (décisions stratégiques dans les compagnies pétrolières, décisions opérationnelles dans le cas des prêts bancaires ou de la régulation des lignes de bus). Les outils correspondants appartiennent à des champs du savoir gestionnaire habituellement segmentés dans l'enseignement : calcul économique, recherche opérationnelle, systèmes d'information, comptabilité, contrôle de gestion, gestion de production, gestion des ressources humaines, analyse de données. D'une façon générale, ils sont élaborés et mis en oeuvre au sein de secteurs particuliers dans les organisations (la fabrication par exemple pour le passage en juste à temps des ateliers, la direction des ressources humaines pour les grilles de classification, le bureau d'études pour la conception de voitures recyclables, etc.). C'est dire que le phénomène de segmentation académique accompagne une logique analogue des entreprises : la rationalisation de l'activité épouse les divisions fonctionnelles de l'entreprise, crée des besoins d'instrumentation se traduisant par l'émergence de disciplines gestionnaires s'autonomisant progressivement. Comme on va le voir à présent, si un tel mouvement de rationalisation spécialisée se justifie pleinement à la fois au niveau de l'efficacité productive et à celui de la constitution de savoirs spécifiques, il laisse entier le

problème de cohérence de l'ensemble d'une organisation, ce qui constitue sans doute la question essentielle.

II. OUTILS CONCRETS ET ORGANISATIONS CONCRÈTES: LE TEMPS DE LA CRITIQUE

La fin de la seconde guerre mondiale a été le théâtre d'une formidable éclosion d'outils de gestion à l'intérieur des entreprises ; non pas que ces derniers n'aient eu aucune existence auparavant; les ouvrages de recherche opérationnelle s'ouvrent souvent sur une accumulation d'anecdotes faisant remonter à la construction des pyramides la planification des tâches; on peut rappeler dans le même esprit que la comptabilité générale, qui constitue une base de données incontournable pour les outils de gestion, est née en Italie au quinzième siècle ; cela dit, un certain nombre de facteurs récents, tenant à la généralisation de la grande entreprise industrielle, à l'accentuation des contraintes compétitives, mais aussi au développement des moyens de calcul et d'enregistrement des données et à l'émergence de nouvelles professions d'experts, ont incontestablement favorisé l'expansion rapide des divers modèles et instruments de l'action collective. Une nouvelle forme de gouvernementalité des organisations humaines semblait pouvoir s'imposer : un pilotage généralisé par le calcul et la cybernétique. C'est ainsi que les différentes techniques regroupées sous le terme d'ailleurs ambigu de recherche opérationnelle ont donné lieu à un intense travail dans le domaine des mathématiques appliquées et se sont attaquées aux problèmes les plus divers, allant de la planification de la production à l'organisation des activités de la logistique en passant par la gestion des stocks ou encore la maintenance des équipements, aboutissant à la modélisation de l'incertitude, modélisation connue sous le terme de Théorie de la Décision, dont il sera question dans le premier chapitre de cet ouvrage. De même, se sont multipliés, et complexifiés les outils de contrôle de gestion, fondés sur différents modèles de comptabilité analytique -en coûts complets de produits, "direct costing", coûts d'activité etc.-, de l'analyse financière, avec de très nombreuses approches de la rentabilité des investissements, de la valeur de l'entreprise ou d'un de ses secteurs, de la stratégie, allant de la planification stratégique aux matrices du Boston Consulting Group, puis aux analyses de M. Porter" etc.

Mais très rapidement, un certain nombre de difficultés ont suscité des critiques provenant d'horizons les plus divers et s'attaquant parfois avec vigueur au modèle particulier de rationalité qui avait ainsi émergé, et que nous nommerons par la suite le modèle de la rationalité instrumentale: dans le cadre de ce dernier, les agents de l'organisation s'appuient sur un ensemble d'outils qui forment à leurs yeux une représentation convenable de la situation actuelle et spécifient les voies d'amélioration envisageables compte tenu des critères de performance en cause, et ces mêmes agents se conforment aux préceptes ainsi dégagés par les divers schémas de raisonnement qu'ils ont mis au point.

Il est exclu de résumer ici les différentes analyses mettant à mal ce modèle ; contentons nous d'en fournir quelques éléments significatifs, suivant le niveau de l'organisation auquel elles se situent: l'individu, le groupe, l'entreprise dans son ensemble, même si ce principe de repérage peut paraître un tant soit peu artificiel, les travaux en question se situant fréquemment sur plusieurs de ces niveaux.

a) De [l'individu aux groupes

Au niveau de l'individu, tout d'abord, de nombreux travaux ont remis en cause le principe même de rationalité sous-jacent aux outils de gestion ambitionnant d'optimiser les choix dans les entreprises. Ces derniers supposent en effet l'existence de préférences stables d'un décideur, résumables dans un critère unique. Une telle hypothèse a été longuement discutée, que ce soit du côté de la psycho-sociologie, mettant en lumière des phénomènes de flou et d'instabilité dans les comportements décisionnels ou du côté des économistes, contestant l'unicité de l'objectif du surplus, notamment à cause de la séparation entre propriétaires et managers, ou encore des gestionnaires, qui ont tenté de perfectionner le modèle de base en introduisant l'analyse multi-critère".

6 *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, M.E. Porter, The Free Press, 1980

7 Voir les travaux de B Royen la matière, et notamment: *Méthodologie de l'aide multicritère à la décision*, Economica, 1985

Dans la lignée de ces analyses, on peut estimer que l'efficacité des entreprises dépend moins de leur instrumentation gestionnaire que des mécanismes relationnels qui se construisent au sein des groupes de travail. C'est ainsi que le célèbre mouvement des relations humaines", qui s'est moins situé sur le plan cognitif que sur celui des motivations et des valeurs, a vivement critiqué les principes d'incitation contenus dans le modèle instrumental et a introduit des aspirations individuelles différentes, pouvant être considérées comme relevant de phénomènes de cohésion des collectivités de travail, ou encore d'accomplissement de soi. D'autres préfèrent parler à ce niveau de micro-cultures, en en spécifiant un certain nombre de traits généraux (culture fusionnelle, par exemple, ou culture de retrait)".

Qu'il s'agisse des personnes ou des groupes, un certain nombre d'analyses mettent l'accent sur les relations de pouvoir!", ce dernier terme ne renvoyant pas à des désirs individuels de domination mais traduisant les conditions mêmes de déroulement des activités. Cette lecture fait intervenir conjointement les acteurs et les dispositifs qui les entourent, les premiers jouant sur les seconds pour accomplir leurs objectifs. En ce sens, les relations de pouvoir sont constitutives du système dans lequel elles se déploient et en même temps le créent. On conçoit aisément qu'une telle interprétation des faits organisationnels bouscule quelque peu le modèle fonctionnel de la rationalité instrumentale, dans la mesure où d'une part la création même des outils est structurée et filtrée par les jeux d'acteurs, et où d'autre part leur usage devient conditionné par les effets de transparence qu'ils produisent.

De même, dès le début des années soixante, des sociologues des organisations nord américains ont décrit la grande entreprise comme constituée de coalitions d'acteurs, qui négocient entre elles à la fois les buts et les moyens de les atteindre. Ils ont mis l'accent sur le surplus de ressources qu'il convient de créer afin de permettre les compromis collectifs sans trop de friction (le "slack organisationnel"), notion qui ruine a priori la perspective générale de l'optimisation économique, mais également sur la fonctionnalité de routines "sous-optimisantes", permettant la résolution de nombreux problèmes sans déclencher de conflits ou de mettre en oeuvre des démarches d'analyse complexe. Ce dernier point rapproche ces réflexions de l'approche gestionnaire qui est la nôtre, comme on le verra un peu plus loin.

Depuis peu, certains travaux des économistes ne sont pas sans avoir des connexions avec le modèle politique que nous venons d'évoquer rapidement concernant les courants sociologiques, tout en conservant l'hypothèse de rationalité instrumentale. Interprétant en effet la difficulté de confirmer dans les faits le comportement économique de la firme tel qu'il aurait dû émerger de leurs modèles, les économistes se sont de plus en plus intéressés à ce qu'ils prenaient jusqu'alors comme une "boîte noire", c'est à dire l'entreprise, représentée par une simple fonction de production et finalisée par le seul critère du profit. En dehors de l'économie industrielle, qui prend toujours la firme comme un tout, mais qui en enrichit considérablement les logiques stratégiques, d'autres courants sont "entrés dans la boîte noire" et se sont attaqués à une formalisation des phénomènes organisationnels. Que ce soit sous l'angle de la théorie de l'agence, de celle des droits de propriété, ou de l'approche contractualiste", écoles bien connues à présent et ayant engrangé un nombre de travaux considérables, l'accent est mis sur l'opportunisme des acteurs, les asymétries d'information qui colorent leurs relations, les coûts de contrôle ou de transaction etc. Les auteurs correspondants expliquent les problèmes rencontrés par l'instrumentation de gestion à partir des hypothèses implicites que cette instrumentation contient quant aux comportements des acteurs, qui sont supposés exprimer un accord a priori sur les règles proposées, livrer sans réticence l'information dont ils disposent, et avoir par ailleurs des capacités cognitives infinies. On retrouve cela dit à propos de ces recherches la même remarque que celle qui a été faite ci-dessus sur le marché vu comme alternative à l'organisation : à partir du moment où l'on décrit cette dernière comme un

-
- 8 Parmi les nombreux ouvrages sur le sujet: *The Human Side of Enterprises*, D. Mac Gregor, Mac Graw-Hill, 1960 ou encore *Motivation and Personality*, A.H. Maslow, Harper and Row, 1954
 - 9 Sur ce dernier point, voir par exemple: *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, R. Sainsaulieu, Dalloz, 1987.
 - 10 Voir l'ouvrage de référence en la matière: *L'acteur et le système*, E. Friedberg et M. Crozier, Le Seuil 1989, ou encore *Les règles du jeu, Action collective et régulation sociale*, J.D. Reynaud, A. Colin, 1989
 - 11 Voir notamment: *A Behavioral Theory of the Firm*, R.M. Cyert et J.G. March, Prentice Hall, 1963 ou *Les Organisations*, J.G. March et H.A. Simon, Dunod, 1969
 - 12 Voir *The Economic Institutions of Capitalism*, O. Williamson, The Free Press, 1985 ; pour une présentation globale des économistes de l'organisation : *Economies, Organizations and Management*, P. Milgrom et J. Roberts, Prentice Hall, 1992,

ensemble de noeuds de contrats ou comme un système principal-agent, elle semble s'évanouir d'elle-même.

b) Des groupes à l'entreprise dans son environnement

Dans le courant des années soixante, on pouvait également constater cette disparition de l'organisation dans un courant très différent, sinon opposé, celui de l'approche institutionnelle (que l'on dénomme aussi approche critique), moins actif actuellement, en tout cas en France, et qui décrit également l'entreprise comme lieu de luttes et de conflits, mais ces derniers ne faisant que déporter au sein du monde du travail des enjeux et des contradictions plus larges, vécues au niveau de la société toute entière. Dans ce cadre, l'organisation se présente essentiellement comme un exercice de domination de groupes par d'autres, de fabrication d'idéologies et d'endocrinement, de traduction à un niveau local des systèmes de représentation et de valeurs hégémoniques à un instant donné. Dans ces conditions, on conçoit que les relations qui vont s'établir autour des instruments de gestion ne vont pas avoir comme seul enjeu l'efficacité du fonctionnement organisationnel.

Les relations avec l'environnement sont abordées d'une toute autre manière par les sociologues des organisations¹³ qui se regroupent sous le sigle de l'école de la contingence. Dans une visée fonctionnaliste, et ne prenant l'environnement de l'entreprise que sous un angle technique et économique (état de la concurrence, nature de la technologie, dynamique des marchés, etc.), ils vont, à partir d'études empiriques essentiellement économétriques, relier certaines caractéristiques des organisations (nature des coordinations, par exemple, ou étendue du contrôle) à celles, objectivables, de leur environnement. Dans ces conditions, ils vont être capables de repérer des configurations davantage aptes que d'autres à une structuration par les outils de gestion. Si par exemple l'environnement est particulièrement turbulent, ou encore si l'activité est très spécialisée et professionnalisée, la formalisation gestionnaire aura du mal à s'implanter.

A cette thématique de l'entreprise comme sous-système d'un système structurant, il convient évidemment de raccrocher les approches culturalistes¹⁴ (à distinguer de celles qui analysent des phénomènes culturels internes à l'organisation¹⁵), qui, en comparant le fonctionnement de structures analogues au niveau de l'activité mais situées dans des pays différents, vont déceler des différenciations liées à des systèmes de représentation globaux ; ou encore l'approche sociétale¹⁶, dont l'objet est moins centré sur les systèmes de valeur que sur des régulations transversales aux organisations (les mécanismes institutionnels de l'éducation et de la formation, par exemple, ou des relations professionnelles)... Là aussi, ce type d'analyse conduit en général à contester l'universalité d'un mode de gouvernement des organisations, et notamment celle du modèle instrumental.

Finalement, un point de vue englobant par rapport à l'entreprise mais aussi par rapport aux analyses dont il vient d'être question est celui de l'approche systémique¹⁷. Ce courant, considérant l'organisation comme un système complexe, constitué de multiples éléments de nature différente, de relations également multiples et variées entre ces éléments, doué d'autonomie, se construisant dans une dynamique que la causalité classique paraît impuissante à cerner, se méfie globalement des approches de l'instrumentation gestionnaire, qu'il juge souvent trop analytiques.

III. UN POINT DE VUE GESTIONNAIRE : LA GENÈSE DES OUTILS

Une caractéristique générale de toutes les analyses qui viennent d'être succinctement évoquées est qu'elles ne se placent pas au niveau des outils eux-mêmes, qu'elles n'analysent pas leurs modes de constitution et la façon dont ils opèrent concrètement à l'intérieur des organisations. A ce titre, elles choisissent de ne pas prendre en compte ce qui à nos yeux constitue une part de l'objet étudié, c'est-à-dire le fonctionnement organisationnel, dans la mesure où, comme on l'a

13 Ouvrages connus en la matière : celui, déjà cité, de H. Mintzberg ; également *Adapting the structures of the enterprise*. P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, Les Editions d'Organisation, 1967

14 Voir par exemple: *La logique de l'honneur*, P. d'Iribarne, Le Seuil 1987

15 R. Sainsaulieu, op. cit

16 Ouvrage caractéristique de cette démarche : *Politique et Organisation industrielle en France et en Allemagne*. M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre, PUF, 1977

17 Ouvrage de synthèse sur cette approche: *Théorie du système général*. I.L. Lemoigne, PUF, 1977

signalé, l'outillage gestionnaire semble relativement indissociable de ce même fonctionnement. En d'autres termes, nombre d'économistes ou de sociologues voient l'organisation comme faisant essentiellement partie d'un paysage social dont elle subit les lois et les régulations ; elle se dissout soit dans les mécanismes généraux du marché soit dans les différentes formes du lien social; dans la mesure où l'hypothèse d'une imperméabilité de l'organisation par rapport à son environnement est absurde, ces considérations ont leur légitimité, mais il nous semble qu'il y a dans l'action organisée une spécificité tenant justement à la nécessité d'instrumenter l'ensemble des activités en cause, et que prendre ce point de vue conduit à des propositions d'un autre ordre que celles des analystes que nous venons d'évoquer succinctement.

Outils incomplets, outils conventionnels

Une des difficultés essentielles de la démarche gestionnaire réside dans la représentation même des activités. Qu'il s'agisse de simples tableaux de bord ou de modèles sophistiqués d'aide à la décision, la tâche n'est en rien évidente: construire un indicateur de productivité incontestable devient impossible lorsque plusieurs produits sont fabriqués par les mêmes lignes de production et que leurs volumes respectifs varient dans le temps ; on sait à présent que la majorité des problèmes d'ordonnement d'atelier ne peuvent être complètement résolus par les méthodes rigoureuses de la théorie des graphes. De tels exemples sont multiples et conduisent à la constatation essentielle que, par rapport au foisonnement des activités en cause, les outils de gestion constituent des synthèses, comportant une part irréductible de convention, et toujours susceptibles de paraître imparfaits à un esprit rigoureux. Songeons à ce propos à l'édifice comptable, qui constitue la base à partir de laquelle vont s'alimenter de nombreux outils utilisant la notion de coût : il est fondé sur la notion même de convention ; un amortissement linéaire n'est qu'une façon commode de représenter la consommation sur une période donnée d'une ressource qui a été acquise pour un laps de temps supérieur ; avoir le coût de revient d'un produit suppose qu'on lui affecte des dépenses provenant d'entités qui travaillent également pour d'autres produits, opération que l'on peut faire, on le sait, en utilisant des unités d'oeuvre, le choix de ces dernières dépendant dans la grande majorité des cas d'appréciations subjectives. Et à ce titre les mots d'ordre actuels, fondés sur la comptabilité par activités, ne changent que partiellement cet état de fait. Parler d'approximations à propos de ces opérations de synthèse n'est d'ailleurs guère pertinent, car cela supposerait que l'on puisse juger d'un écart par rapport à une réalité, à laquelle on ne peut accéder, justement, que par ces opérations elles-mêmes.

Ces difficultés de formalisation se traduisent également par un faible degré de liberté: il n'y a pas des dizaines de façon de mesurer la performance d'une unité, par exemple, et l'imagination en la matière apparaît pauvre ; on manipulera un certain nombre de quantités, la production, les temps de travail, les consommations, les rebuts etc., pour les combiner de différentes manières, mais les variables de base seront toujours les mêmes et dépendront des données disponibles compte tenu des possibilités de mesure. C'est ainsi que l'évaluation du travail des chercheurs, lorsqu'elle s'instrumente (ce qui n'est pas obligatoire), passe par une liste de quelques items immuables: nombre de publications, de congrès, de brevets, etc., cela au grand dam des évaluateurs eux-mêmes, mais pour le moment on n'a guère trouvé autre chose. Cela ne veut pas dire qu'aucune amélioration en la matière n'est possible (on verra que globalement, au contraire, l'instrumentation progresse dans certains secteurs), mais en tout état de cause l'outil de gestion apparaît contextuel à l'activité qu'il est censé résumer et fortement structuré par les possibilités de mesure et de représentation de cette même activité.

Dans cette perspective, les outils générés par l'organisation étant à la fois locaux et synthétiques, il est illusoire de penser qu'une chaîne de quantifications va permettre de relier de façon parfaite des prévisions sur les produits et leurs performances aux fonctionnements des différentes entités. Ce phénomène est en outre accentué par le fait que la formalisation est nécessairement portée par des acteurs qui, comme tous ceux de l'organisation, sont dans une situation d'information limitée : ils ne voient qu'une partie du fonctionnement d'ensemble et sont obligés de se faire de l'avenir des représentations simplifiées. On aura affaire alors à la coexistence de systèmes formalisés qui résumeront chacun à leur manière des sous-ensembles d'activité, des problèmes continuels de cohérence et de compatibilité aux interfaces se posant alors.

L'entreprise en environnement stable: la constitution de logiques locales routinisées

Si l'on ajoute l'hypothèse, somme toute banale parce que contenue dans leur définition même, et généralement vérifiée par l'observation, que malgré leurs imperfections, les outils de gestion structurent les comportements des membres de l'organisation, c'est-à-dire que ces derniers s'y conforment en majorité, on peut expliquer alors un certain nombre de dysfonctionnements et de crises en se fondant uniquement sur l'analyse des choix qui ont été opérés en matière d'appareillage gestionnaire. En ce sens, les chercheurs qui ont pris la mesure de ce type de phénomène ont progressivement opéré un renversement de perspective: plutôt que d'élaborer dans une optique prescriptive de nouveaux instruments à destination du monde productif, ils se sont mis à décrypter les effets des outils existants¹⁸. Ils ont ainsi mis en lumière un grand nombre de fonctionnements souvent contre-intuitifs, liés à la relative déconnexion de la chaîne instrumentale et aux conventions de calcul affectant chacun de ses maillons. Ils ont tout d'abord mis l'accent sur les systèmes d'évaluation des acteurs, plus ou moins cohérents entre eux, et conduisant à la constitution de "logiques locales", rationnelles dans leur domaine propre d'activité, mais dont la superposition peut conduire à un fonctionnement global problématique (un tel cadre d'analyse servant aussi bien à expliquer des délais de livraison paradoxaux dans des ateliers de métallurgie que la croissance incontrôlée de certaines activités dans le secteur hospitalier, pour ne citer que deux exemples contrastés de secteurs appartenant au patrimoine d'interventions du CGS). Mais d'autres dispositifs que les dispositifs d'évaluation peuvent avoir des effets analogues, c'est-à-dire s'imposer de façon durable et conduire à des logiques stables de comportement, comme les dispositifs de coordination ou ceux de segmentation des activités. On trouvera d'ailleurs au début de cet ouvrage des exemples d'interventions mettant l'accent sur ce type de phénomènes (l'analyse du risque dans les investissements pétroliers pour les dispositifs de coordination et l'informatisation des services du travail pour les dispositifs de segmentation de l'activité).

Comme on le voit, il s'agissait là d'une lecture centrée sur les instruments eux-mêmes. Elle conserve l'hypothèse de rationalité instrumentale de l'acteur; dans une certaine mesure, on peut même considérer qu'elle fait abstraction de ce dernier ou qu'elle en propose une représentation minimaliste: l'organisation, et ceci précisera le sens que nous donnons finalement à ce terme, y est vue en effet essentiellement comme une juxtaposition de dispositifs et d'outils, ayant leur vie propre, et soumis à d'incessants problèmes de cohérence et de compatibilité. Malgré le caractère restreint de ses prémisses, elle a permis d'expliquer un certain nombre de fonctionnements qui se présentaient initialement comme des énigmes, et surtout de rendre compte des mésaventures vécues par de nombreuses tentatives de rationalisation de l'action organisée: il pouvait par exemple y avoir contradiction entre les critères introduits dans un modèle d'aide à la décision et les systèmes d'évaluation en place (une méthode d'ordonnancement d'atelier introduisant une fonction de retard moyen sur les pièces produites risque fort de poser problème au responsable de l'atelier, si ce dernier est jugé sur le tonnage effectué, pour reprendre un exemple déjà évoqué). Le fait que cette confrontation se traduisait souvent par l'abandon du nouvel instrument était à relier aux causes générales de stabilité de l'organisation vue sous cet angle: les difficultés de mesure, déjà évoquées, et qui font qu'il n'est en rien évident de remplacer un critère d'évaluation par un autre, et le phénomène classique de "synthèse ascendante": le système d'évaluation d'un niveau donné dépend de ceux du niveau immédiatement inférieur, et on ne peut changer ces derniers sans changer le premier (pour l'exemple que l'on vient d'évoquer, rien ne sert de vouloir supprimer le critère du tonnage si l'usine entière continue à être jugée sur le nombre de tonnes).

On a là en quelque sorte un point de départ pour cet ouvrage, centré sur la rencontre entre un outil de gestion et une organisation. Dans les différents exemples étudiés, on aura affaire, d'un côté, à un projet de rationalisation, axé sur une doctrine d'amélioration (augmenter la qualité, les délais, le chiffre d'affaires, etc.), passant par l'élaboration de techniques reliant entre elles les activités dans un schéma abstrait; de l'autre, seront décrites ces mêmes activités, coordonnées par un ensemble de dispositifs existants, mélanges de règles et d'instruments, conventionnels, structurants, et relativement stables. Rencontre d'emblée problématique, la rationalité limitée du "modélisateur" ayant peu de chance a priori de percevoir et donc d'intégrer dans son calcul les divers effets de la rationalité limitée caractérisant le fonctionnement d'ensemble, tels qu'on vient de les décrire.

¹⁸ Deux productions significatives de ce point de vue: "Qu'est ce que la recherche en gestion?" M Beny, J. C. Moisdon et C. Riveline, *Informatique et Gestion*, septembre et octobre 1979 ; *Une technologie invisible?* M Berry, Ecole Polytechnique, 1983

L'interaction comme support de la recherche

De plus, même si cette représentation de l'organisation est simple dans ses principes, elle conduit à une difficulté fondamentale pour celui qui veut intervenir et transformer les fonctionnements en cause : les logiques locales qui ont été évoquées ne se donnent pas à l'observateur spontanément. Il est rare d'une part qu'un acteur, quel qu'il soit, livre immédiatement les systèmes de jugement et les dispositifs plus généraux qui conditionnent son comportement, et cela pour plusieurs raisons, qui peuvent tenir aux réticences habituelles face à l'intervenant extérieur, mais aussi au fait que cet acteur peut n'avoir qu'une vision limitée du poids réel de ces dispositifs. D'autre part, il s'agit surtout de saisir un fonctionnement global, c'est à dire la façon dont les différentes logiques locales se lient entre elles, ce qu'elles laissent aux interstices, ce qu'elles induisent comme contradictions, ce qu'elles créent d'inattendu. Parvenir à cette compréhension passe nécessairement par un travail spécifique où intervention et observation se mêlent intimement, dans la mesure où on ne peut réellement reconstituer le champ de forces en cause qu'en essayant de le modifier.

C'est dire que pour un chercheur, passer du modèle de la prescription instrumentale à celui de l'analyse des organisations, vues sous cet angle particulier, signifie intervenir, c'est-à-dire entrer dans une relation de travail en commun avec les acteurs des organisations, et donc ne pas abandonner l'attitude prescriptive, mais resituer cette dernière dans une optique générale d'analyse et de capitalisation des phénomènes observés. Cela signifie également que l'effort de réflexion porte non seulement sur la mise en évidence de régularités quant aux différentes façons dont les organisations "s'arrangent" avec leurs dispositifs de gestion et leurs outils, mais également sur la méthodologie de l'intervention (nature de la relation à l'entreprise, dispositifs de pilotage, validation, etc.).

C'est bien d'interventions de ce type qu'il est fait état dans cet ouvrage, c'est-à-dire effectuées par des chercheurs en gestion prenant comme objet l'instrumentation et ses relations avec l'organisation. Comme on va le voir, les résultats de ces recherches, qui sont pour la plupart récentes, ont amené les auteurs à complexifier quelque peu le schéma d'analyse précédent, fondé sur la structuration de logiques locales par l'instrumentation et sur ses effets parfois inattendus, schéma caractéristique d'entreprises en environnement stable, pour aller vers une vision des outils de gestion comme support de l'innovation.

IV. L'ENTREPRISE EN MUTATION: LA MULTIPLICATION DES OUTILS DE GESTION ET DE LEURS USAGES

Qu'il s'agisse des critiques des sociologues, des économistes, des systémistes, ou encore des gestionnaires eux-mêmes, elles composent un sévère réquisitoire d'ensemble. Outils bousculés par les logiques de pouvoir, peu adaptés à certaines formes de culture, lacunaires, incomplets, non cohérents avec l'organisation en place, mais cependant suffisamment structurants pour conduire à des comportements collectifs contre-intuitifs, etc., voici un objet dans lequel beaucoup d'espoirs étaient mis et qui s'est progressivement révélé particulièrement décevant. Et il est vrai qu'à partir des années soixante-dix, les témoignages de responsables d'entreprise et les écrits de chercheurs et d'observateurs se sont multipliés pour exprimer leur scepticisme devant le programme de la rationalité instrumentale.

Pourtant, on ne peut pas dire que de telles critiques se soient concrètement traduites par l'abandon des outils en question; on peut même dire rigoureusement le contraire: on assiste à l'heure actuelle plutôt à une véritable prolifération d'outils en tous genres, innovateurs ou non. Si les modèles sophistiqués d'aide à la décision ne sont pas légion, sauf dans des domaines particuliers où précisément les liens avec l'organisation sont plus faibles qu'ailleurs, comme les modèles de marché financier, par exemple, peu de secteurs de l'entreprise semblent épargnés par le type de rationalisation étudiée ici. Que l'on songe par exemple à l'univers de la conception de produit, longtemps considéré comme de l'ordre du talent individuel, difficile à formaliser et à évaluer: depuis la moitié des années quatre-vingt, toute une série de travaux, de réflexions et d'expérimentations ont proposé d'une part de nouvelles structurations de l'activité (développement de la logique projet), d'autre part un outillage multiforme destiné à organiser et orienter les efforts des concepteurs (planification, gestion budgétaire, indicateurs de qualité etc.). Si les critères classiques de productivité, mettant l'accent sur le coût de la main d'oeuvre directe, sont apparus de plus en plus inadaptés pour représenter les performances visées, les

efforts actuels vont bien davantage vers l'idée d'une substitution que vers celle de l'abandon pur et simple de la mesure. L'orientation des calculs comptables vers d'autres formes d'agrégation des données élémentaires, comme celles connues sous le terme de "comptabilité par activités", peut légitimement apparaître comme un progrès incontestable par rapport aux pratiques traditionnelles, compte tenu des nouveaux contextes de l'activité productive; il n'en reste pas moins qu'il s'agit toujours de combinaisons des éléments issus de la comptabilité générale, évitant seulement une partie des conventions pesant sur les calculs de coût de revient des produits. On a commencé également à voir émerger des systèmes experts centrés sur la gestion, visant à "capturer" les compétences individuelles dans le cas de configurations combinatoires (problèmes d'ordonnancement par exemple) particulièrement difficiles à formaliser. Encore faut-il ajouter qu'il s'agit là de nouveautés, connaissant des succès variables au sein des entreprises, et que l'accroissement de l'instrumentation, que nous évoquons ici, se traduit bien davantage par une diffusion protéiforme et rapide d'outils relativement classiques sinon banals dans leurs formes, allant de simples ratios à des bases de données en passant par des tableaux d'indicateurs physiques tentant de représenter les différents angles de la performance d'un sous-ensemble d'activités.

Ces constatations renvoient à une idée simple: les conditions actuelles dans lesquelles s'effectue l'acte productif ne libèrent pas les entreprises de la rationalité limitée ; elles en accentuent au contraire les manifestations et les effets. Complexification, variété des produits, réactivité, multiperformance, flexibilité etc., tels sont quelques maîtres mots à la fois des ouvrages et des discours sur la gestion ; ils semblent en effet avoir des traductions concrètes dans les organisations, même si le paysage que l'on peut dresser à l'issue d'observations sérieuses apparaît sans doute moins bouleversé que ces mêmes commentaires aimeraient le présenter; mais ils signifient en même temps que les dispositifs formalisés de coordination et d'évaluation gagnent clairement en importance: il faut savoir de plus en plus vite accorder son activité à celle des autres, repérer de plus en plus vite si la direction prise est la bonne. Dans ces conditions, la nécessité de disposer de représentations synthétiques de l'activité, la sienne et celle des autres, semble de plus en plus impérieuse.

Somme toute, l'espoir d'organisations libérées des instruments du contrôle et de la rationalisation, d'un post-taylorisme radical, apparaît singulièrement démenti par les faits. Mais il convient de ne pas s'arrêter à ce type de diagnostic trop rapide et global, et d'examiner plus précisément si ces objets singuliers que constituent les instruments de gestion n'évoluent pas de façon importante, à la fois au niveau de leurs usages et à celui de leur signification elle-même. C'est à ce type de révision que nous convient les exemples d'intervention présentés dans cet ouvrage.

a) Outils d'investigation du fonctionnement organisationnel

Le premier chapitre, on l'a annoncé plus haut, décrit les efforts déployés par les compagnies pétrolières pour développer de nouveaux modèles d'analyse du risque. Il apparaît que l'application de ces modèles savants n'est que partielle, et que d'importantes potentialités de la théorie ne sont pas mises à profit. A partir de la proposition selon laquelle de tels modèles d'aide à la décision renferment en eux-mêmes une représentation implicite de l'organisation, les chercheurs ont expliqué les succès relatifs de la formalisation par l'écart existant entre cette représentation implicite et les règles dites et non dites par lesquelles les acteurs se partagent leurs activités et se coordonnent. Mais en même temps, cette confrontation du modèle et de l'organisation constitue une opération de dévoilement du fonctionnement organisationnel lui-même, dont les chercheurs et leurs interlocuteurs n'avaient qu'une image confuse. Une telle explicitation des lignes de force essentielles qui structurent l'évolution de l'entreprise permet alors de dégager des scénarios envisageables pour une meilleure intégration du risque, qui rendent compatibles les schémas théoriques et de nouveaux schémas d'organisation.

Ce thème de la confrontation entre instruments et organisation, conduisant à l'explicitation des lois de cette dernière, est également au centre des deux chapitres suivants, alors qu'il ne s'agit plus de modèle d'aide à la décision. Dans le premier cas, les difficultés d'insertion d'un imposant système informatique dans l'administration décentralisée du Ministère du Travail permettent de mettre l'accent sur les hypothèses implicites qui sont à la base de la conception d'une telle base de données : elle suppose en effet une très forte intégration de l'action administrative, liant entre eux les différents aspects du travail, qu'il s'agisse de l'emploi, de la sécurité, de la formation, etc. En réalité, le fonctionnement administratif reste fort différent, et centré sur des activités segmentées, consistant soit à "placer" des aides diverses quant à leur

contenu et à leur forme, soit à contrôler l'application du droit du travail dans les entreprises. On a là un message a priori voisin de celui qui conclut l'exemple précédent : les systèmes d'information, comme les modèles d'aide à la décision, statuent implicitement sur l'organisation à laquelle ils sont censés s'appliquer, et la confrontation entre les arrangements pensés et les arrangements réels conduit à préciser, mais aussi à interroger, ces derniers.

La différence entre les deux exemples tient à ce que, dans le premier, les mathématiciens inventeurs des modèles d'analyse du risque n'ont jamais revendiqué une quelconque représentation de l'organisation, qui pour eux ne pose pas problème, la rationalité du modèle devant suffire à imposer son application, alors que dans le second cas, les informaticiens avaient au contraire une vue forte sur l'organisation, sur les obstacles auxquels elle se heurtait, et surtout sur ce qu'elle devrait être. Mais un tel parti les éloignait tellement du fonctionnement des unités de base qu'il en devenait un rêve, sans prise réelle sur les contraintes de l'action. Ces constatations n'invalidaient pas la pertinence qui était visée par le schéma de modernisation porté par le système d'informations, mais plutôt la capacité de ce dernier à faire vivre ce schéma à lui tout seul.

Le chapitre III résume une intervention qui concerne un secteur et des outils très différents de ceux que l'on a évoqués précédemment: les institutions culturelles, d'une part, et les grilles de classification, d'autre part. *La Cité des Sciences et de l'Industrie*, qui à l'époque venait de naître, était confrontée à de redoutables problèmes de définition de métiers souvent innovants et de stabilisation de l'organisation censée structurer l'activité de ces métiers. Elle explora avec des chercheurs une voie possible de résolution de ces problèmes, à savoir une classification des emplois. Cette expérience, qui dura quatre ans, et mobilisa de multiples analyses et négociations à tous les niveaux de l'institution, conduisit à un résultat que l'on peut considérer comme une sorte de compromis entre deux types de logiques a priori fort éloignées l'une de l'autre: d'une part celle d'une instrumentation à la fois structurante dans sa forme (grosso modo un tableau des filières d'emploi par niveau) et peu performante pour saisir les spécificités des différentes activités, à cause de la pauvreté du langage permettant de les caractériser et de les évaluer; d'autre part un certain nombre de logiques locales, qui allaient "s'infiltrer" dans les lacunes ainsi laissées par la faiblesse technique de l'outil, qu'il s'agisse de la logique budgétaire, conduisant à un conservatisme de situations acquises, de la logique de création, valorisant certaines filières d'emploi par rapport aux autres, ou encore de la logique professionnelle, positionnant certains métiers par rapport à l'extérieur et non par rapport à des considérations d'équité internes, qui constituaient l'enjeu initial. Ces deux structurations conjointes -forme de l'outil et logiques d'acteurs- étaient tellement prégnantes que deux démarches successives de construction de la classification -l'une relativement centralisée et peu ouverte sur la concertation, l'autre fondée sur un long processus de négociation entre direction et syndicats- conduisirent à des grilles d'emplois quasiment identiques. Au total, cette grille existe bien, et constitue à l'heure actuelle un outil de positionnement salarial, c'est-à-dire répond à un objectif traditionnel de ce type d'outil. En revanche, on ne peut pas dire qu'elle serve ni à définir ni à stabiliser l'organisation du travail, compte tenu des déterminations évoquées ci-dessus. Là encore, l'opération de conception même de l'instrument a permis d'explicitier les lignes de plus grande pente de l'organisation, mais n'a pas conduit à un dispositif permettant de s'y opposer et de conformer l'activité. D'un autre côté, les différentes parties prenantes de la Cité ont pris conscience d'une telle incapacité de l'outil à capturer l'organisation et le voient à présent au contraire, au-delà de l'usage salarial, comme un simple cadre de référence permettant les évolutions ultérieures.

Ces trois chapitres constituent la première partie de ce livre, que nous avons appelée "De l'outil de conformation à l'outil d'investigation des fonctionnements organisationnels", pour résumer des traits communs à des instruments et des contextes pourtant a priori très différents : des tentatives de formalisation de l'activité "organisation" reposent sur des hypothèses implicites quant aux pratiques instituées, hypothèses qui se révèlent plus ou moins éloignées des modes concrets de segmentation des tâches, de coordination des acteurs, ou d'évaluation de l'activité. A ce titre, il semble que nous restions dans le cadre du programme critique de la rationalité instrumentale développé plus haut ; mais l'on voit apparaître une fonction nouvelle de l'outil: celle de révéler les déterminants essentiels de l'organisation et d'aider les intervenants et leurs interlocuteurs du terrain à imaginer de nouveaux schémas d'évolution. On voit par là-même comment la notion d'application d'un outil est insuffisante : un échec apparent peut en fait

masquer un phénomène d'apprentissage, susceptible de se révéler à terme davantage stratégique qu'une amélioration des procédures de choix ou d'organisation du travail¹⁹.

b) Outils d'accompagnement de la mutation

Ces premiers exemples mettent l'accent sur la potentialité de diagnostic organisationnel des outils de gestion, et ne fournissent que peu de précisions sur les changements ultérieurs des institutions concernées. Dans une seconde partie, nous aborderons trois nouvelles interventions reposant toujours au moins en partie sur l'instrumentation, mais où, en quelque sorte, le point de départ est le changement lui-même: une évaluation des forces et faiblesses de l'organisation a été faite, des voies d'évolution ont été tracées, il s'agit d'engager des transformations éventuellement profondes. Dans quelle mesure des instruments de gestion peuvent-ils avoir leur part dans le pilotage de ces transformations, et quelles sont alors leurs caractéristiques ? C'est ce type de questions qui sera traité dans les exemples de cette partie intitulée "De l'outil de conformation à l'outil d'accompagnement de la mutation".

Le chapitre IV trace les aventures d'un instrument très simple dans sa construction : l'ICR (Indice de Coût Relatif), né dans le cadre d'un vaste projet visant à réguler un des systèmes sociaux les plus complexes qui soient, à savoir le système hospitalier public. Contrairement aux exemples vus ci-dessus, où l'utilisation par les acteurs des outils examinés semblait freinée par les caractéristiques de l'organisation réceptrice, la diffusion de l'ICR à l'intérieur des hôpitaux semble très rapide et s'accompagner de toute une série d'usages les plus divers et a priori peu compatibles avec les attendus initiaux qui avaient présidé à la conception de l'outil. Ce dernier, en effet, ne se présente tout d'abord que comme une simple unité d'oeuvre permettant d'aboutir, par l'intermédiaire d'une comptabilité analytique, à des calculs de coût sur des catégories de malades. Ces coûts sont censés ensuite entrer dans un mécanisme incitatif où l'on reconstitue les budgets théoriques des établissements, à partir de la mesure de leur activité, et où l'on confronte ces budgets théoriques avec leurs dépenses réelles. Dans ce contexte, les ICR constituent des indicateurs de consommation de ressources des différents actes techniques médicaux (opérations, radiologie, biologie, etc.) et servent à affecter aux différents malades une partie des services techniques de l'hôpital. Ils sont à ce titre entachés d'approximations et de conventions, comme n'importe quel élément d'une comptabilité analytique. Pourtant, dans les hôpitaux concernés par de tels calculs, les ICR se trouvent saisis par de multiples acteurs, administratifs ou médecins, et pour de multiples usages ; calculs budgétaires, suivi d'une production, calculs de productivité, etc., la précision et la fiabilité théoriquement requises pour de telles utilisations étant la plupart du temps au-delà de ce que permet réellement l'outil. Cette "autonomisation" de l'outil par rapport à ses objectifs initiaux, phénomène classique mais ici poussé à l'extrême, renvoie en fait aux profondes transformations que vit en ce moment même le système hospitalier, qui intériorise progressivement la contrainte économique, poussé par des mécanismes incitatifs du type de celui qui a vu naître les ICR. Dans ces conditions, les acteurs hospitaliers, confrontés à des difficultés fondamentales de description d'une activité qui s'est toujours rebellée contre les tentatives de formalisation, se saisissent des résumés synthétiques qui sont à leur portée, et cela dans l'optique des négociations qu'ils ont entre eux sur l'allocation des ressources. Mais la fragilité particulière de ces outils empêche ces acteurs de les considérer comme normatifs et ils ne sont donc guère susceptibles de conduire automatiquement à des mécanismes de comportement collectif anti-économiques, comme le supposerait le modèle des logiques locales évoqué ci-dessus. Simples outils de discussion, ils laissent davantage de marges de manoeuvre qu'ils ne conforment les choix et incitent à leur propre remplacement à terme par des analyses plus riches.

Si les ICR se diffusaient en quelque sorte spontanément, n'ayant pas été conçus initialement pour aider à la transformation du système, il n'en a pas été de même pour l'instrumentation de l'exemple suivant, qui concerne le passage d'une unité de production au juste à temps. Le chapitre V présente l'intervention correspondante, qui s'est déroulée dans un département fabriquant des boîtes de vitesse dans une usine de Renault. Le passage au juste à temps ne visait pas tout d'abord l'atelier concerné, qui fabrique des pièces anciennes, mais diverses considérations, notamment d'espace, ont conduit à le réorganiser complètement dans la

¹⁹ Pour une explicitation de cette fonction de révélation des instruments formalisés de l'action collective : "Rational modelling in understanding and aiding decision making, about two cases studies", A. Hatchuel, H. Molet, *European Journal of Operation Research*, vol 3, 4, 1986, ainsi que: "Modèles et apprentissage organisationnel", A. Hatchuel et J.C. Moisdon, *Revue d'Economie et Sociologie Rurale*, n° 28, 1993, numéro consacré à l'instrumentation de gestion, dont on pourra lire l'avant propos de L.G. Soler, en résonance avec les thèses du présent ouvrage

configuration d'une ligne de produit, où toutes les opérations sur la pièce devaient être faites continuellement, alors qu'auparavant l'atelier était classiquement structuré en postes spécialisés. Cette transformation imposait une plus grande polyvalence des agents, un seul d'entre eux, à la limite, étant susceptible d'effectuer l'ensemble des opérations. Contrairement au cas précédent, il s'agit d'une organisation restreinte, comportant quelques dizaines d'acteurs, et d'une visée transformatrice également limpide. Les difficultés de démarrage, que le chapitre V explicite, se sont révélées pourtant importantes. Liées dans un premier temps à des lacunes dans la gestion des ressources humaines (absence d'information, de concertation, de formation), elles renvoyèrent finalement à des problèmes de maîtrise des flux par les acteurs de l'atelier eux-mêmes. L'encadrement direct élabore alors un outil très simple permettant de synthétiser l'engagement de l'atelier dans les différents types de pièces et de planifier de façon plus sûre l'activité.

Cet exemple montre que d'une part un certain nombre de transformations de l'appareil productif sont entreprises sans que soient envisagées les évolutions concomitantes des outils de gestion; les mots d'ordre comme celui du juste à temps donnent l'impression fautive que l'on passe d'un modèle d'organisation complexe, nécessitant un outillage planificateur, à des principes qui se suffisent à eux-mêmes. En fait, on voit très vite réapparaître la nécessité d'un appareillage gestionnaire, même simplifié, pour que les coordinations se construisent dans le sens de l'efficacité et que les évolutions visées se concrétisent dans les faits. Mais une caractéristique de l'appareillage en question est qu'il est le fait de l'unité productive elle-même, qu'il n'est pas imposé par des services méthodes éloignés. Il s'agit là sans doute d'une constante d'un certain nombre de transformations actuelles, même si elle semble souvent timide : si les outils de gestion sont incomplets, lacunaires, compte tenu de la nature des activités, alors une part importante d'auto-organisation est laissée aux niveaux décentralisés. Mais comme on le voit, une telle auto-organisation ne signifie pas la suppression de tout appareil gestionnaire, et l'instauration du modèle de la coordination spontanée. La rationalité limitée reprend ses droits, les outils correspondants ayant sans doute une portée différente de ceux qu'élaborerait une ingénierie lointaine: plus simples, plus conviviaux, et également moins prescriptifs.

Le chapitre VI reste dans le domaine de l'automobile, mais quitte la production pour aborder la conception de nouveaux véhicules. Ce secteur des constructeurs a connu pendant ces dernières années des transformations profondes, liées notamment à l'émergence et au développement de la gestion de projets. Dans l'exemple analysé, une équipe projet de taille réduite, est chargée de coordonner les multiples intervenants qui pendant plusieurs années ont la charge de faire naître un nouveau véhicule, objet devenu particulièrement complexe. Un contrat lie la direction générale de l'entreprise au directeur de projet, fixant en particulier les limites économiques dans lesquelles le véhicule doit être développé. Mais comment le directeur de projet peut-il décliner ce contrat vers les métiers les plus divers qui travaillent sur le projet, sachant que de nombreuses incertitudes de toutes sortes pèsent sur le processus lui-même et qu'il existe de très nombreuses interdépendances entre les activités des différents métiers ? La collaboration des chercheurs avec les responsables du projet et des métiers a mis l'accent sur deux points: si la traduction du contrat global pour le niveau local se fait naturellement par fixation de budgets initiaux, avec réserve de provisions pour couvrir les risques, le partage de ces dernières entre provisions centralisées, aux mains du directeur de projet, et provisions décentralisées vers les métiers, doit tenir compte d'une anticipation de l'équipe projet quant à la qualité des coordinations que les métiers s'engagent à organiser entre eux. A ce titre, l'intervention prenait acte des résultats de recherches engagées précédemment sur le même secteur et montrant que les performances d'un projet étaient grandement liées aux facultés d'ajustement des concepteurs sur les interfaces de leurs activités respectives.

La seconde leçon de l'intervention est qu'en tout état de cause, le schéma précédent ne peut constituer qu'une initialisation d'un processus, par lequel les provisions sont réexaminées suivant des temporalités propres aux métiers, deux principes devant être continuellement respectés: celui de fluidité des provisions entre les métiers, et celui de solidarité mutuelle de ces derniers. Au total, comme on le voit, on est loin dans cet exemple d'une vision juridique du contrat; ce dernier est plutôt le support d'une dynamique collective, conduisant à visibiliser des plages d'autonomie, révéler les difficultés, expliciter des stratégies.

Avec ces trois exemples de la deuxième partie, nous nous situons finalement dans la problématique actuelle de l'apprentissage organisationnel, où le rôle de l'instrumentation apparaît qualitativement différent de celui qui lui était dévolu dans le premier modèle de rationalité: il s'agit plutôt ici du support d'une construction progressive de représentations

partagées, à partir duquel se structurent les négociations et les débats contradictoires, et, in fine, se pilote le changement-v.

c) Outils d'exploration du nouveau

La troisième partie ne va pas quitter ce thème de l'apprentissage, mais va montrer comment les outils de gestion peuvent aider, non seulement à construire de meilleures images des variables organisationnelles dans lesquelles évoluent les métiers et à les reconfigurer, mais également à orienter ces derniers vers des transformations de leurs savoirs de base, ceux que l'on appelle habituellement techniques, et par lesquels ils maîtrisent leur activité propre-t.

Cette partie s'ouvre sur le chapitre VII, consacré au résumé d'une intervention à la RATP. Il s'agissait d'accompagner le développement et la mise en place de systèmes informatiques de régulation de lignes d'autobus. Ces dispositifs permettent de visualiser en temps réel la position des bus d'une ligne, et constituent, dans ces conditions, des aides à la décision pour un régulateur de la ligne, qui peut, en certains cas de dysfonctionnement, faire opérer aux véhicules des actions correctrices, mais également pour les conducteurs eux-mêmes, disposant d'informations sur des consoles embarquées, et qui peuvent alors ajuster leurs conduites respectives. Par ailleurs, les outils informatiques mémorisent les informations, d'où peuvent être tirés des indicateurs synthétisant le fonctionnement de la ligne.

Contrairement à l'informatisation des services extérieurs du travail, vue plus haut, ces systèmes d'aide à l'exploitation (SAE) semblent avoir été adoptés sur les lignes qui les ont expérimentés, mais provoquent en même temps de profonds changements à la fois sur les relations entre les différents acteurs d'une ligne et sur la consistance technique de leurs métiers. Les machinistes doivent à présent entrer dans une vision collective de leur conduite, alors qu'avant ils étaient isolés, les relations entre eux et le régulateur ne sont plus les mêmes, les nouveaux systèmes se révèlent relativement indéterminés quant au mouvement de qualification ou au contraire de déqualification des régulateurs, l'implication du responsable de ligne dans l'exploitation de cette dernière peut se trouver accentuée par la mise à disposition de nombreuses données sur les résultats constatés. Mais le point sans doute le plus important est que ces systèmes d'information ouvrent la possibilité de construire de nouvelles stratégies de régulation, éventuellement plus riches et complexes que les pratiques précédentes, qui étaient essentiellement fondées sur une régulation au démarrage des bus. Dans l'état actuel, la pléthore des données disponibles, l'urgence dans laquelle doivent se prendre les décisions correctrices, et le caractère composite des performances à respecter font qu'il n'est en rien évident de construire des doctrines convaincantes de régulation. Nous sommes donc dans un cas où la fabrication d'un instrument ne prédétermine pas les comportements des acteurs, mais au contraire les désoriente, et où ce même instrument constitue un lieu de recomposition des savoirs que les acteurs mettent en oeuvre pour effectuer l'activité elle-même. En ce sens, il s'agit, pour reprendre l'expression des auteurs du chapitre, d'une "technologie ouverte".

Avec le chapitre VIII, nous retournons à *la conception de nouvelles voitures*, domaine qui avait déjà été abordé lors du chapitre VI. Mais il s'agit cette fois-ci d'un autre thème que celui de la gestion de projet en général: ce chapitre s'intéresse en effet à l'introduction chez Renault d'une nouvelle prestation demandée aux véhicules, à savoir la recyclabilité, c'est-à-dire la possibilité de réutiliser les matériaux des produits fabriqués, en les injectant dans de nouveaux cycles de production, après la fin de vie de ces mêmes produits. Un accord cadre, signé par les constructeurs et l'état français en 1993, fixe des objectifs de recyclabilité à partir de 2002 qui impliquent clairement le travail en amont des services de conception du produit. Mais comment faire en sorte que les concepteurs s'approprient ces nouvelles contraintes et les

20 Cette approche est très voisine de celle développée par IP Ponssard et H Tanguy dans leurs travaux que l'on peut regrouper sous le terme général de l'étude de la rationalité interactive. Voir par exemple: "Planning in firms: an interactive approach", IP. Ponssard et H. Tanguy, *Theory and Decision*, n° 34, pp 139-159. On peut également la rapprocher des travaux des économistes qui ont travaillé sur le rôle des règles et conventions dans l'apprentissage organisationnel ; voir notamment : "Apprentissage collectif et coordination par les règles: application à la théorie des salaires", O. Favereau, in : *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, 1995. Au CGS même, un certain nombre d'interventions ont contribué au début des années 1980 à consolider et développer ce point de vue. Voir par exemple: "L'apport d'un groupe de salariés, outil et acteur d'un changement social", M. Pépin et D. Tonneau, *Gérer et Comprendre*, n° 1, novembre 1985.

21 L'ouvrage qui au CGS a constitué une étape décisive en la matière est: *Experts in Organization*, A. Hatchuel et B. Weil, W. De Gruyter, 1995 ; voir aussi: "Structure et dynamique des innovations manageriales", A. David, *Cahier du CGS*, n° 12, juillet 1996.

intègrent dans leur activité, sachant que spontanément les voitures qu'ils inventent sont de moins en moins recyclables, que les processus de recyclage en aval sont peu connus, et que par ailleurs la conception automobile est de plus en plus dominée par la figure du compromis, où de nombreuses prestations sont à satisfaire simultanément dans un résultat jugé acceptable sur chacune d'entre elles? Dans cette optique, la seule diffusion de cahiers des charges ne suffit pas, car ces résumés du savoir disponible sont nécessairement incomplets et laissent des marges de manoeuvre importantes aux concepteurs pour hiérarchiser leurs centres d'intérêt. C'est justement sur cette incomplétude du savoir sur le recyclage que les chercheurs mirent l'accent dans leur intervention, ce qui les conduisit à proposer l'introduction d'indicateurs nouveaux dans le pilotage des projets. Ces indicateurs étaient certes approximatifs, compte tenu de l'état général de méconnaissance, mais intégraient les variables essentielles du problème : nature des matériaux, critères de démontabilité, économie de la fin de vie. Ils n'étaient donc pas censés prescrire de façon automatique les décisions des techniciens, mais stimuler chez eux l'exploration des conditions qui pouvaient rendre leurs solutions acceptables ; inclus dans l'outillage de pilotage des projets, ces indicateurs permettaient également de construire des représentations collectives des enjeux et des problèmes associés au recyclage, en repérant par exemple les "points durs" du véhicule. Essentiellement axés sur une accélération des apprentissages, ils pouvaient en retour être modifiés par ces derniers. Aux yeux des chercheurs, ils ne constituaient pas, cela dit, la pièce unique d'un dispositif gestionnaire, mais s'intégraient dans un modèle général d'intervention sur les projets impliquant à la fois une action prescriptive du type cahiers des charges, l'intervention d'expertises spécialisées, notamment en matériaux, et ces outils de stimulation de la production de connaissances.

On retrouvera des problématiques voisines dans le dernier exemple analysé ici, qui est résumé dans le chapitre IX. Le secteur étudié est cette fois-ci celui des banques et de l'activité de prêt. Comme on le sait, cette dernière a connu depuis quelques décennies une importante phase de rationalisation par l'intermédiaire de méthodes diverses et plus ou moins sophistiquées visant à cerner les risques encourus lors de l'acceptation d'un prêt. Ces méthodologies sont regroupées sous le terme de "crédit scoring". Comme sur certains autres domaines, telle la gestion hospitalière, la tradition du CGS en matière de "credit scoring" est ancienne et le chapitre IX se focalise sur deux interventions différentes et contrastées quant au champ d'application et à la nature même des outils. La première concernait les prêts immobiliers aux particuliers; l'instrument élaboré était constitué par une grille d'évaluation du risque associé à un emprunteur potentiel, aboutissant à une quantification globale du risque. Le personnel des différentes agences de la banque remplissait un certain nombre de rubriques objectives (revenu, âge, endettement, etc.), de telle sorte qu'un module de calcul simple leur proposait la note globale de façon automatique. Le modèle de causalité sous-jacent permettant de passer des caractéristiques des clients à leurs évaluations globales, était fondé sur l'analyse statistique d'un échantillon important de dossiers passés, par laquelle des indicateurs de risque étaient reliés aux caractéristiques en question.

La seconde intervention concerne des prêts octroyés à des petites entreprises, notamment les artisans. La démarche précédente s'est révélée impossible à entreprendre dans ce cas, pour un certain nombre de raisons qui sont analysées dans ce chapitre, dont la plus importante est évidemment constituée par la faible connaissance disponible a priori sur les facteurs de risque. Dans ces conditions, les chercheurs, en collaboration avec les responsables de la banque, se sont orientés vers l'élaboration d'un outil d'évaluation du risque par expertise, l'outil en question se composant d'une liste de critères de risque et de modalités d'agrégation de ces critères. Mais il est important de souligner que ces règles de composition des paramètres du risque n'étaient pas complètes, et que l'outil permettait en fait un cheminement laissant en certains endroits des marges de manoeuvre importantes aux chargés d'affaires. Ceci signifie que d'emblée on a affaire à un outil ouvert sur l'apprentissage, qui ne peut fonctionner efficacement que par une mise en commun des perceptions des différents agents chargés des prêts, et par la construction de boucles de rétroaction entre les résultats des dossiers et les pratiques d'acceptation, grâce à la capitalisation offerte par l'outil,

Les enjeux et les problèmes associés à ces deux outils étaient finalement très différents :

1. Pour le premier, la question essentielle résidait dans les possibilités que le nouvel instrument permettait a priori quant au contrôle par le centre des agences décentralisées ; si en effet ce contrôle devenait trop mécanique grâce à l'usage des évaluations des dossiers acceptés par les agences, alors on risquait de voir apparaître du côté de ces dernières des comportements opportunistes, consistant à optimiser le jugement porté sur elles en se fiant uniquement à

l'outil, ce que les qualités intrinsèques de ce dernier ne permettaient guère. Ce chapitre IX montre au contraire comment l'ensemble des parties prenantes a réussi à ne pas retomber dans ce travers classique des outils de gestion et à faire en sorte que l'instrumentation choisie en reste à un rôle d'aide à l'acceptation et non de prescription automatique de cette dernière.

2. Le second instrument, concernant les prêts aux professionnels, pose quant à lui le problème de l'organisation des apprentissages qu'il est censé stimuler sur les risques encourus eux-mêmes, et notamment de la place respective des niveaux opérationnels et de ce que l'on peut appeler les services méthodes dans la capitalisation du savoir. Dans un certain sens, on peut dire que le premier outil a déclenché un apprentissage organisationnel, alors que le second s'intégrait dans une perspective d'amélioration des savoirs techniques de base.

L'évolution conjointe des organisations et de leur instrumentation

A l'issue de ces différents récits, il nous semble que dans un premier temps on peut confirmer que les usages des outils de gestion que l'on vient de répertorier répondent peu au schéma traditionnel de la recherche opérationnelle, du calcul économique, ou encore du contrôle de gestion. Cela ne signifie pas que ce schéma ne soit pas opérant ici ou là : quelques modèles comme la programmation linéaire par exemple fonctionnent dans certains secteurs de façon transparente; de même, les pratiques traditionnelles de contrôle à partir d'indicateurs peuvent apparaître souvent particulièrement résistantes face aux transformations en cours, mais l'on voit incontestablement se dessiner des évolutions marquantes dans la façon qu'ont les entreprises de penser l'efficacité de leur appareil gestionnaire.

On constate parallèlement un certain nombre d'infléchissements par rapport au modèle des logiques locales évoqué plus haut: certes, l'outil de gestion constitue toujours une structuration essentielle de l'entreprise, mais il semble aussi plus malléable, moins stable; du coup, ses effets "s'incrémentent" moins dans les organisations, qui semblent avoir trouvé des parades pour éviter les mécanisations contre-productives liées à l'appareil gestionnaire, même si un tel changement de philosophie ne se fait pas sans de nombreuses difficultés, liées pour l'essentiel à celles rencontrées pour renouveler profondément l'instrumentation gestionnaire elle-même (de nombreuses voix s'élèvent par exemple pour prôner l'édification de nouveaux critères de gestion des entreprises, substituant par exemple la notion de valeur à celle de coût salarial, susceptibles en conséquence de mieux intégrer la préoccupation de l'emploi dans les systèmes gestionnaires, mais il n'est en rien facile de remplacer les anciens critères de productivité et par là-même les réflexes de régulation de la masse salariale qui leur sont liés).

Il est d'abord tout à fait clair qu'il convient de rapprocher ces évolutions des outils de gestion de celles des organisations elles-mêmes et de leur contexte : accentuation des contraintes concurrentielles, accélérant le rythme des adaptations, économie de variété, faisant exploser les catégorisations des produits, généralisation de l'activité de service, souvent plus difficilement formalisable, multiplication des critères de performance, amplifiant la notion de compromis, ce sont là des traits connus du monde économique actuel, qui conduisent bon nombre de chercheurs à estimer que l'on a changé de modèle industriel (passage au post-fordisme). Sans prendre parti dans ce débat, qui nous entraînerait trop loin, nous pouvons cependant affirmer que les exemples choisis correspondent bien à ce type de transformation, qui relativise a priori l'intérêt d'une instrumentation stable et normative. Mais il apparaît clair également que les organisations elles-mêmes ont pris la mesure de l'irréalisme des schémas traditionnels d'action et de pilotage, de l'incomplétude et des imperfections consubstantielles de l'instrumentation gestionnaire. Cette dernière reste toutefois un langage obligé ; on le construit et on le parle en ayant conscience de ses lacunes.

D'autres évolutions structurelles ont par ailleurs marqué les dernières décennies, sans que l'on sache établir de façon sûre des relations de dépendance entre ces diverses modalités de transformation: ainsi, le développement de l'informatique et surtout celui de la micro-informatique modifie-t-il radicalement le processus de fabrication même des outils. Parallèlement, la philosophie de l'action au fondement du management s'est orientée vers une optique davantage axée sur la décentralisation, l'ouverture, le réflexe de la négociation, etc.²².

22 On peut retrouver dans ces analyses les trois éléments évoqués par A. Hatchuel et B. Weil (dans *L'expert et le système*, op.cit.), et qui sont à la base de la construction des outils de gestion : une philosophie gestionnaire, un substrat technique et une vision simplifiée de l'organisation

Un certain nombre de caractéristiques des outils actuels, constatables à la lecture des cas proposés ici, attestent de cette transformation de leur statut, liée à celle des organisations qui les accueillent :

- La flexibilité: le rythme de fabrication et de modification des outils tente de s'adapter aux transformations qu'ils sont censés réguler. Ainsi en est-il, par exemple, des indicateurs introduisant dans la conception chez Renault la nouvelle préoccupation du recyclage, indicateurs supposés être amendables en continu au fur et à mesure des progrès des connaissances sur cette prestation supplémentaire, et de l'avancée du dossier.
- La fragilité : corrélativement, le processus de naissance et de mort des appareils de gestion s'accélère. On se trouve donc de moins en moins dans la situation de mécanismes résistants, "accrochés" à des forces de stabilisation, et conduisant alors à des résistances contre-productives de l'organisation face à des changements nécessaires. Quand la nécessité fait loi, on s'efforce de se débarrasser des anciens instruments. On ne pourrait comprendre autrement les profondes transformations actuelles de la gestion hospitalière, dont on aura quelques aperçus dans le chapitre III ; (l'autre intérêt de l'exemple étant qu'il montre que le mouvement atteint aussi bien des organismes publics dits bureaucratiques que le système industriel).
- La simplicité : la conception de l'appareillage gestionnaire devient caractérisée par la recherche systématique de la facilité d'usage ; on a pu le constater soit sur l'exemple de l'introduction du juste à temps chez Renault, soit encore sur celui de l'introduction du recyclage dans la conception de nouvelles voitures. Au delà de l'aspect ergonomique d'une telle démarche, cela signifie que l'on attend moins de la formalisation qu'elle impose des modèles d'action intégrant tous les raffinements proposés par l'édifice théorique, mais simplement l'idée d'un cadre référentiel permettant de guider la réflexion. C'est ainsi que les difficultés d'introduction de la théorie de la décision dans les choix de développement pétrolier par des modélisations nécessairement sophistiquées (cf. chapitre I) ont conduit d'une part à une extrême simplification des calculs, d'autre part à utiliser les principaux éléments de la théorie dans une optique d'explicitation des risques et des comportements implicites face à ces derniers.
- L'interactivité: de plus en plus, un des principes mêmes de construction des instruments de gestion consiste à les inclure dans un dispositif dynamique, où ils ne constituent que l'initialisation d'un processus de rétroaction et de révision des choix effectués dans le cadre d'une temporalité définie à l'avance. Il en est ainsi par exemple du contrat liant directeur de projet et métiers dans la conception de nouvelles voitures (chapitre VI). Cette constatation constitue en quelque sorte un point commun avec les travaux actuels déjà évoqués, réhabilitant la notion de planification, mais dans une visée interactive.
- La discutabilité : on se rend compte qu'en certains cas, de plus en plus fréquents, les outils servent moins à conformer à l'avance des choix individuels qu'à structurer les négociations d'acteurs ayant à organiser leurs interactions dans un contexte complexe. On peut évoquer l'exemple précédent, concernant les approches contractuelles dans la gestion de projets, ou encore celui des ICR du chapitre III. Au-delà, c'est la conception même des outils qui se trouve de plus en plus soumise à la discussion des différentes parties prenantes concernées. Il en a été ainsi, par exemple, du modèle d'analyse du risque des prêts pour les professionnels, étudiés au chapitre IX.
- La décentralisation : les outils ne sont plus systématiquement conçus et utilisés au niveau du management supérieur de l'entreprise. L'exemple du juste à temps chez Renault montre au contraire que dans certains cas, ce sont les niveaux opérationnels eux-mêmes qui décident de se munir de représentations simplifiées de leurs activités et qui développent une instrumentation pour ce faire. Encore une fois, la lacunarité et l'imperfection de l'outil de gestion, face aux nouvelles données de la production de biens ou de services, entraîne un surcroît de délégation vers les niveaux les plus proches de cette production ; mais cela ne veut pas dire nécessairement que l'on substitue au modèle de la rationalité instrumentale celui de l'équipe fusionnelle, évoqué plus haut. Les nécessités de l'action se traduisent souvent par celles d'une certaine formalisation, même dans le cadre d'une communication intense et conviviale !

Évidemment, ces caractéristiques sont loin d'être indépendantes et sont même souvent étroitement corrélées. Si de cette longue analyse des évolutions de l'instrumentation gestionnaire l'on désire tirer le message le plus synthétique possible, on peut au fond tirer parti de la double nature d'un outil de gestion. Comme Janus, en effet, l'outil de gestion possède deux faces: l'une tournée vers la conformation, sous forme d'une prescription ou d'une incitation, l'autre tournée vers la connaissance, puisqu'un outil de gestion constitue toujours une représentation simplifiée, même imparfaite, de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs qui sont censés l'utiliser ou le subir. Il semble alors que les évolutions actuelles, que nous venons de décrire, peuvent se résumer par la constatation que de plus en plus la face connaissance se substitue à la face conformation, qui était celle visible initialement, lorsque le modèle de la rationalité instrumentale s'est diffusé au sein des entreprises. Les différentes caractéristiques listées ci-dessus se ramèneraient en fait à celle-ci: l'outil de gestion constitue une représentation provisoire, autour de laquelle les acteurs entreprennent par "des apprentissages croisés-?" l'exploration des liens qui les unissent, des conditions de leurs activités, de la signification même des termes qu'ils manipulent, et des chemins par lesquels ils peuvent évoluer. Encore faut-il préciser que, comme on l'a vu sur certains des exemples, il ne s'agit pas seulement d'apprendre sur l'organisation, c'est-à-dire sur les formes de délégation ou de coordination à établir, mais également sur le contenu même des métiers ; en fait ces deux types d'exploration se rejoignent, la production de connaissances sur les objets ou les services produits se révélant de plus en plus dépendante des dispositifs d'organisation susceptibles d'être mis en place pour stimuler et capitaliser cette production.

Ces propositions ont une conséquence importante : la conception d'un outil de gestion, dans la mesure où elle ne vise plus qu'une construction préalable à un processus d'exploration collective, est inséparable de la notion d'intervention sur l'organisation, c'est-à-dire d'un dispositif d'interaction mettant en mouvement les acteurs, coordonnant leurs efforts d'exploration, confrontant leurs schémas d'interprétation et se déroulant dans la durée. C'est dire qu'une méthodologie générale de l'instrumentation gestionnaire, faisant abstraction des conditions particulières dans lesquelles elle pourrait se concrétiser, apparaît quelque peu hypothétique, d'autant que les liens de dépendance forte de cette instrumentation avec les formes de l'activité, soulignés au début de cette introduction, ne peuvent que s'accroître dans le cadre des évolutions que nous venons d'évoquer. Au fond, les degrés de liberté sur les outils de gestion eux-mêmes sont sans doute moins importants que ceux existant sur les diverses façons de les faire jouer dans la complexité de l'action organisée, et c'est donc une méthodologie de l'intervention qu'il faut plutôt penser. Tout au long des récits qui suivent, le lecteur aura quelques aperçus sur de tels éléments de méthode, mais de façon implicite. C'est pourtant bien de la responsabilité des chercheurs que d'élaborer progressivement un ensemble de principes susceptibles de régler l'intervention, l'autre étant de construire des représentations de plus en plus consistantes des fonctionnements organisationnels. Nous y reviendrons rapidement en conclusion de cet ouvrage.

RAPPORTS

I. Pierre ROMELAER

Outils de gestion et organisation

Note: ce document est préparé en vue de la discussion, lors de la session du séminaire Condor du 23/1/1997, du texte de Jean-Claude Moisdon: "Du mode d'existence des outils en gestion! ".

L'ouvrage collectif présenté par Jean-Claude Moisdon propose trois thèses principales, disant que les outils de gestion sont entre autres (1) des outils d'investigation du fonctionnement organisationnel, (2) des outils de pilotage de la mutation et (3) des outils d'exploration **du** nouveau. J'axerai dans un premier temps mon commentaire sur ces trois thèses, avant de formuler quelques remarques sur les développements effectués par l'auteur dans les pages 1 à

23 "Apprentissages collectifs et activité de conception", A Hatchuel, *Revue Française de Gestion*, juillet-août 1995.

18 sur la nature des outils de gestion, leur multiplication et les caractères des recherches qui s'en préoccupent.

1. Les outils de gestion comme outils d'investigation **du** fonctionnement organisationnel

Dans le chapitre 1, il s'avère que l'outil de gestion (modèle mathématico-logique de choix d'investissement pétrolier) est peu utilisé. Ceci révèle que l'entreprise suit un processus de décision linéaire, alors que les rétroactions nécessaires au processus de décision rendraient plus approprié un processus de décision comportant plus d'interactions entre les divers acteurs. Dans le chapitre 2, l'outil de gestion (système d'information des services extérieurs du Ministère du Travail) est très mal accepté, ce qui révèle le fait que d'une part l'outil repose implicitement sur un modèle d'organisation à fort couplage entre le centre et les établissements décentralisés, alors que la structure de l'organisation ne nécessite pas (et rejette) un tel couplage. Dans le chapitre 3, l'outil de gestion (système de classification) s'avère in fine très peu utile pour définir et stabiliser l'organisation du travail, et son processus de création révèle les logiques locales budgétaires et professionnelles qui constituent les lignes de plus grande pente de l'organisation, lignes de pente auxquelles l'outil ne parvient pas à s'opposer. On a donc trois cas d'échecs relatifs d'implantation d'outils de gestion, qui comportent comme produits annexes (non recherchés au départ) la production de connaissances sur l'organisation. Ces trois cas me conduisent aux remarques ci-dessous.

1.1. Les chercheurs ont évidemment pris conscience des caractéristiques organisationnelles citées. Mais il n'apparaît pas dans le document, ni dans le texte détaillé du chapitre 1, que les membres de l'entreprise eux-mêmes en aient pris conscience. Pour le prouver, il aurait par exemple fallu mesurer les représentations individuelles et/ou collectives par des méthodes comme celles de Huff (1990), Houdé (1995), Moscovici et Doise (1992). Peut-être Jean-Claude Moisdon pourrait-il nous dire quelles sont ses données sur ce point. Ceci me paraît important pour la raison suivante : autant je suis convaincu que tout échec dans la conception ou l'implantation ou l'insertion d'un outil de gestion révèle potentiellement les différences entre "le modèle d'organisation de l'outil" et "le modèle d'organisation de l'entreprise", autant je pense aussi que cette révélation n'est pas un phénomène automatique :

- Le problème d'insertion est une dissonance cognitive au sens de Festinger (1957), et sa résolution peut emprunter bien d'autres chemins qu'une production de connaissance, par exemple le renforcement d'une des croyances et l'agression entre groupes (mise en cause de la compétence technique).
- Il n'y a production de connaissance que s'il y a mécanisme explicite pour la production de cette connaissance, pour sa diffusion, son appropriation, sa discussion, sa fixation, mécanismes non explicités dans le cas.

Sur ce dernier point, j'aurais trois questions à poser:

- *Les chercheurs ont-ils utilisé une méthode pour identifier les caractéristiques organisationnelles en question, ou cette identification a-t-elle été intuitivement produite en cours d'intervention ?*
- *Quelle assurance avez-vous que ces caractéristiques organisationnelles aient fait l'objet d'une prise de conscience répandue et acceptée par les décideurs et opérateurs des organisations dans lesquelles vous êtes intervenus ?*
- *Si les membres de l'entreprise, décideurs et opérateurs, ont effectivement eu révélation de ces caractéristiques organisationnelles, qu'ont-ils fait de ces nouvelles connaissances ?*

1.2. Je ne suis pas convaincu que les caractéristiques organisationnelles citées soient "les lignes de force essentielles qui structurent l'évolution de l'entreprise" (p. 18). Elles sont à mon avis plutôt, et seulement, les lignes de forces qui interfèrent avec l'implantation de l'outil. Or, comme l'écrit Jean-Claude Moisdon (p. 16) et je suis pleinement d'accord avec lui: "il s'agit surtout de saisir un fonctionnement global". Par exemple dans la page 16 du chapitre 1,

Le présent commentaire est effectué à partir du texte de l'introduction générale, distribué aux participants, et de la lecture des chapitres 1, 6 et 9 de l'ouvrage, dont Jean-Claude Moisdon a eu l'obligeance de me communiquer une copie. Je n'ai pas été en mesure de lire les autres chapitres par manque de temps,

Hatchuel et Moisdon indiquent que l'outil, focalisé sur le choix d'investissement pour le développement de champs d'hydrocarbures, ne peut pas tenir compte de l'équilibration entre des activités toutes a priori nécessaires mais relevant de logiques profondément différentes, par exemple celle du développement de la connaissance du sous-sol. Pour accompagner la conception d'outils de gestion, Jean-Claude Moisdon aurait à mon avis eu intérêt à utiliser une méthode de diagnostic organisationnel globale, par exemple celle de Mintzberg (1982), celle de Crozier et Friedberg (1977) ou celle de Mélèse (1990). Ou il aurait pu de façon constructiviste, à la Glaser et Strauss (1968), développer dans chaque cas un modèle global d'organisation spécifique.

1.3. Bien d'autres événements que la création d'un outil de gestion peuvent contribuer à révéler des caractéristiques organisationnelles: des crises (Roux-Dufort, 1997), la socialisation de nouvelles personnes dans l'organisation (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1991 ; Sathe, 1985), sans oublier la conduite d'un diagnostic organisationnel.

1.4. La révélation de caractéristiques organisationnelles peut indéniablement aider à comprendre ex-post pourquoi un outil de gestion ne fonctionne pas, et ex-ante aider celui qui intervient à calibrer l'outil de gestion qu'il propose. Certains chercheurs, Crozier, Friedberg par exemple, font même de la révélation aux membres de l'organisation des mécanismes qui l'animent la pierre angulaire de leur démarche d'intervention. Mais il n'est pas certain cependant que cette révélation soit une bonne chose pour aider le changement. Elle risque de cristalliser certains des acteurs sur le statu quo. Tel est au fond le sens de la démarche de changement par la séquence dégel-changement-regel développée par Lewin (1951). Cette approche commence selon moi par une phase qui consiste à susciter le besoin de changement de façon suffisamment répandue et intense dans l'organisation (Romelaer, 1997). D'où deux questions que je pose à Jean-Claude Moisdon:

- *y avait-il un besoin de changement ressenti dans les organisations qui font l'objet de vos neuf études de cas ? Et Y a-t-il dans votre mode d'intervention une phase destinée à s'assurer de ce besoin ou à le susciter? Qu'en est-il en particulier dans les cas 1, 2, 3, 7 et 8² dans lesquels il semble y avoir eu peu d'impact des outils de gestion ?*
- *y a-t-il eu un diagnostic organisationnel avant les interventions que vous décrivez ? Si non pourquoi (dans la mesure où vous affirmez, avec juste raison selon moi, que les outils de gestion sont indissociables de l'organisation qui les héberge) ? Et si les chercheurs du CGS dans les différents cas ont conduit un diagnostic organisationnel avant leurs interventions, quelle est votre opinion sur les modes de diagnostic qui sont les plus performants ?*

1.5 Quel est votre opinion sur les performances des outils de gestion comme outils d'investigation du fonctionnement organisationnel, par rapport à d'autres moyens comme les méthodes de diagnostic organisationnel citées plus haut ? J'aurais intuitivement tendance à penser que leur efficacité est modeste, car ils ne permettent que la découverte des caractéristiques organisationnelles qui sont au voisinage de l'outil, ce qui risque d'amener l'organisation et les intervenants à négliger des caractéristiques fondamentales qui sont "hors de la vue" des outils de gestion.

2. Les outils de gestion comme outils de pilotage de la mutation

Il est indéniable qu'un changement peut très utilement être accompagné du recours à des outils de gestion, parce que tout outil de gestion donne une information (toujours partielle et donc biaisée) sur l'état d'une partie de l'organisation, ce qui permet de mesurer la progression vers l'objectif. Faute d'un système d'information fiable, les acteurs sont susceptibles de "se jeter sur" le seul qui existe, et peut-être est-ce le cas avec l'indicateur ICR dans le cas n°4 des hôpitaux publics. *Dans la description que vous faites de ce cas n°4, je ne vois pas où réside la mutation. L'outil a pour but "d'affecter aux différents malades une partie des services techniques de l'hôpital" (p. 21) ce qui n'est pas en soi une mutation. Le fait que de nombreux acteurs se saisissent de l'outil ICR n'est pas une mutation si cet usage n'est pas accompagné de changements d'organisation, et il n'est pas fait mention de tels changements. De plus (1) vous ne dites pas quelle proportion d'entre eux se sert de l'outil, ni avec quelle intensité ; et (2) vous*

2 Respectivement les cas, investissements pétroliers, systèmes d'information du Ministère du travail, Cité des Sciences et de l'Industrie, régulation des lignes de bus, et développement de la recyclabilité dans la conception des automobiles.

ne dites pas quels sont les autres éléments qui entrent en compte dans leurs décisions et dans leur négociations. On a plutôt ici un langage commun qui permet à l'organisation de discuter de changements possibles (ponctuels et généraux), et d'explorer le nouveau. Et j'aurais intuitivement tendance à penser qu'il joue plus le rôle d'un facilitateur du changement que d'un pilote du changement. Le rôle de pilote est sans doute plus à rechercher dans la structure de compétences et dans les structures de pouvoir et de relation (internes et externes à l'hôpital), dans l'esprit de ce que Child et Loveridge (1990) ont constaté pour les processus d'adoption d'innovations dans les hôpitaux de huit pays.

Dans le très intéressant cas n06 (le partage des provisions entre acteur projet et acteurs métiers dans la conception des automobiles), *je reste réservé sur l'importance accordée au concept de "contrat"*. Ce que je vois plutôt dans ce cas, c'est une renégociation ad hoc et fréquente d'une planification détaillée qui inclut actions, délais, risques, gestion des interfaces. Je ne vois pas de contrat parce que je ne vois ni autorité de jugement, ni droit, ni jurisprudence. Par contre, l'utilité de la renégociation fréquente dans le pilotage de l'innovation, déjà présente dans la description que donnent Cooper et Kleinschmidt (1986) de ces processus, est au coeur des résultats obtenus par Bourgeois et Eisenhardt, voire ceux de Burgelman (1988) ; de Nonaka (1990) et de Leonard-Barton (1990, 1992).

Ainsi, dans le chapitre 5 (juste à temps) comme dans le chapitre 6 (partage des provisions entre acteur projet et acteurs métiers dans la conception des automobiles), ce sont des outils de planification qui aident, bien classiquement, au pilotage de la mutation. Je signale par ailleurs que le rôle de l'échelon local dans le pilotage de la mutation est également identifié dans des travaux comme ceux de Tyre (1989) et de Romelaer (1997). Cette dernière référence mentionne aussi les observations de Doz et Prahalad (1987) sur le pilotage du processus d'internationalisation, qui est effectué de façon conjointe sur plusieurs années par des études spéciales, par de la mise en réseau et par des outils de gestion. J'aurais tendance à en déduire que le pilotage du changement résulte plus de la conjonction coordonnée d'actions organisationnelles diverses que simplement de la présence d'un outil de gestion. D'où ma question:

- *Dans le chapitre 5 (juste à temps), quelles autres actions que l'outil de gestion simple élaboré par la hiérarchie locale concourent au pilotage du changement ? Et quelle est l'importance relative de l'outil de gestion par rapport à ces autres éléments ?*

Pour autant, tous les outils de gestion ne réussissent pas à piloter des changements, et il serait intéressant de savoir dans quelles circonstances un tel accompagnement est effectué avec succès. Par exemple la classification élaborée pour les personnels de la Cité des Sciences et de l'Industrie ne parvient pas à piloter l'organisation du travail, alors qu'une entreprise comme RCO France Est a élaboré une classification qui est, elle, totalement en prise sur l'organisation. Dans mon article (Romelaer, 1997), je montre pourquoi une bonne partie des outils de gestion des ressources humaines, tels qu'ils sont actuellement utilisés et conçus, sont déconnectés de la conception et de la gestion du changement. Pas tous heureusement : par exemple dans certains cas la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être utilisée en accompagnement du changement comme Gadille (1992) l'a montré.

3. Les outils de gestion comme outils d'exploration du nouveau

Dans le cas n07 sur la régulation des lignes de bus, le système informatique joue effectivement un rôle d'exploration du nouveau parce qu'il désoriente les acteurs. *Dans le chapitre 8 sur le développement de la recyclabilité dans la conception des automobiles, j'aimerais savoir de quelles données disposent les chercheurs pour affirmer que les nouveaux indicateurs qu'ils introduisent stimulent effectivement la production de connaissances, et dans quelle mesure il est établi qu'ils jouent dans cette stimulation un rôle exclusif ou important.*

Le chapitre 9.1 sur l'usage du *crédit scoring* pour l'attribution de crédits à des particuliers me paraît particulièrement important : il montre empiriquement, ce qui me semble être une première, qu'on peut imposer un usage non mécaniste d'outils de gestion formalisés. Il me semble que cette découverte pourrait très utilement être utilisée dans les travaux sur le contrôle de gestion, et que dans le domaine des systèmes experts elle peut grandement aider à contenir les dysfonctions de ces systèmes identifiées par Pomerol (1990),

Le chapitre 9.2 sur l'usage du *crédit scoring* pour l'attribution de crédits à des PME me paraît

également important par le lien qu'il établit entre expertise locale, outil de gestion, facilitation de l'apprentissage organisationnel, rôles des spécialistes de méthodes et gestion explicite des savoirs, prolongeant en cela les travaux de Tyre (1989) par exemple. Les conséquences pratiques en sont importantes aujourd'hui, en particulier quand on observe que de nombreuses entreprises sont en train de "tayloriser" la relation de service et le contact client. Toutefois sur ce chapitre, je regrette (1) que la diversité des heuristiques d'évaluation des dossiers ne soit pas prise en compte ; et (2) qu'il ne soit pas mentionné la possibilité d'une gestion participative de la formalisation et de l'accumulation des savoirs, qui ne passe pas par le rôle technocratique des spécialistes de méthode. Et par ailleurs, je constate page IX-16 que l'organisation (ou les chercheurs) déplorent le fait que ces savoir-faire sont peu formalisés, peu structurés et hétérogènes sans prouver qu'il en résulte des préjudices pour l'organisation, alors qu'il existe dans l'entreprise une compétence réelle et reconnue en matière d'évaluation des dossiers. *Le parti pris de créer des outils de gestion semble plus répondre à une sorte "d'idéologie taylorienne" qu'à la résolution d'un problème ou à la saisie d'une opportunité.*

Outre des outils de gestion, *l'exploration du nouveau peut aussi être aidée par un langage commun*, par exemple un langage qui sert de support à un dispositif de gestion ou une formation effectuée de façon uniforme à un large groupe de personnes. L'étude que j'ai dirigée sur la formation des cadres dirigeants (Romelaer et al., 1996) contient des informations qui vont dans ce sens, avec des exemples comme la qualité totale ou les formations dispensées dans les universités d'entreprises. En ce sens, *les méthodes, théories et modèles contribuent également à l'exploration du nouveau*. Chacun de ces éléments est une standardisation partielle des qualifications au sens de Mintzberg. La formation uniforme de personnels à la théorie des organisations de Mintzberg ou de Crozier ou en analyse modulaire des systèmes peut jouer ce rôle. La clé est ici bien entendu le fait que le langage commun peut servir de véhicule pour la traduction entre acteurs (au sens de Callon et Latour) des préoccupations, des objectifs et des représentations cognitives.

L'exploration du nouveau peut également être conduite par d'autres moyens: Mintzberg (1994) mentionne l'action stratégique, le modèle jardinier et la recherche d'initiatives internes, Alter (1990) identifie les initiatives des déviants tolérés, je liste dans Romelaer (1997) une vingtaine de moyens qui peuvent concourir, souvent avec une participation contrôlée, aux diverses étapes de cette exploration, et nous montrons dans Romelaer et al. (1996) comment les formations pour cadres dirigeants concourent à cet effet par le *benchmarking*, la création de réseaux, les échanges et discussions entre participants, ainsi que par le caractère de "déclencheur d'action immédiate" que jouent parfois les savoirs dispensés dans les formations. Ceci conduit à se demander *quelle est, pour l'exploration du nouveau, l'efficacité relative des outils de gestion par rapport aux autres approches citées ci-dessus.*

4. Commentaires et questions d'ordre général

4.1. Dans la mesure où tout outil de gestion a potentiellement quatre effets (*effet normatif, révélation de l'organisation, accompagnement du changement, exploration du nouveau*), j'aurais aimé disposer dans chaque cas de données sur l'importance relative de chacun de ces effets. Par exemple les plans doivent être suivis, même s'ils ont par ailleurs un rôle de communication et d'apprentissage.

4.2. Comme Simons (1991) l'a montré, *un dispositif de gestion, lorsqu'il est utilisé de façon "interactive", peut aussi jouer à la fois les rôles d'outil pour l'exploration organisationnelle, pour l'accompagnement du changement et pour l'exploration du nouveau.*

4.3. Dans le texte de l'introduction générale et dans le texte des trois chapitres que j'ai lus, j'ai l'impression que *le CGS a pour style, face à une demande d'une direction, de proposer des outils de gestion formalisés en permettant qu'un groupe de membres de l'entreprise intervienne sur les détails opérationnels*, ce qu'on peut appeler une approche technocratique tempérée. Or certains résultats de recherche, par exemple ceux de Hartwick et Barki (1994), montrent que pour les logiciels que les utilisateurs potentiels ne sont pas obligés d'utiliser, le degré d'utilisation est très fortement corrélé avec l'intensité de la participation à l'élaboration. Dans ces conditions :

- *Avez-vous voulu ou pu associer de façon large les cadres et opérateurs des organisations dans lesquelles vous êtes intervenus à la prise de conscience du besoin de changer, à la définition générale du changement, à la définition opérationnelle du changement ?*

4.4. A de nombreuses reprises dans le texte vous évoquez la *multiplication des outils de gestion* dans les entreprises contemporaines. *J'aimerais connaître vos données sur ce point.* J'aurais tendance au contraire à voir une certaine évolution à la réduction de ces outils (mais je n'ai pas de données), par exemple dans la gestion d'un groupe comme ABB, et une très forte augmentation des relations informelles et des négociations, par exemple dans le cas de l'ingénierie concourante. Parallèlement, l'ouvrage a naturellement une focalisation sur les outils de gestion, non exclusive mais fortement marquée, et je me demande dans quelle mesure cette focalisation n'est pas liée au style du CGS (voir paragraphe 4.3), à la culture de ses partenaires naturels (dirigeants ingénieurs) et à la définition que vous donnez du concept "organisation" (voir paragraphe 4.5).

4.5. La définition du concept "*organisation*" donnée par Jean-Claude Moisdon (pages 5, 6 et 15) peut se résumer comme suit: une organisation est une combinaison d'activités marquées par l'incertitude, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils, dont l'agencement doit conduire à certaines spécifications de performance, en fait une juxtaposition de dispositifs et d'outils ayant leur vie propre et soumis à d'incessants problèmes de cohérence et de compatibilité. *Il n'est pas étonnant dans ces conditions que beaucoup de la recherche tourne autour des outils.*

La définition que je donne de l'organisation est différente : une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations raisonnablement régulières et prévisibles. Son analyse requiert l'étude, pour l'ensemble de l'organisation et pour les parties de l'organisation qui interviennent dans le phénomène étudié (par exemple la conception d'un outil de gestion) des éléments suivants: (1) les mécanismes de coordination (entre autres mais pas seulement la standardisation des procédés de travail, la standardisation des informations et des résultats, qui sont des mécanismes renforcés par les outils de gestion) ; (2) le système hiérarchique (peu présent dans les données fournies) ; (3) les systèmes régulés (entre autres mais pas seulement les outils de gestion) ; (4) les constellations de travaux et des systèmes d'action au sens que je définis dans Romelaer et Huault (1996) (entre autres mais pas seulement ceux liant les concepteurs et/ou les utilisateurs d'outils de gestion) ; (5) les communications informelles (entre autres celles qui se nouent autour de la conception et de l'utilisation concrète des outils de gestion) ; (6) les groupes (professionnels, formels, informels), du système de pouvoir et des cultures (7) les processus de décision ad hoc, parmi lesquels un bon nombre des processus de décision stratégique, d'innovation et de changement; et (8) les représentations et "logiques" des acteurs et des catégories d'acteurs (peu présentes dans les données fournies). *Dans une telle représentation de l'organisation, la place des outils de gestion est fortement relativisée*, et toute recherche doit dans la mesure du possible recueillir des données sur une partie suffisante de ces éléments, parce que *les liens entre activités passent aussi par d'autres éléments que des dispositifs et des outils de gestion*, entre autres par exemple par les représentations cognitives, le système de pouvoir et les communications informelles.

Bien entendu, je reste convaincu comme Jean-Claude Moisdon que les outils de gestion sont des éléments tout à fait importants dans la définition et le contrôle du travail, ainsi que pour les trois effets annexes développés dans l'ouvrage (révélation de l'organisation, accompagnement du changement, exploration du nouveau).

4.6. D'une façon générale, je regrette l'absence, dans le texte distribué et dans les trois chapitres que j'ai lus, de *données sur* (1) *les performances* de l'organisation avant et après l'introduction de l'outil de gestion ; (2) *l'évolution des représentations* cognitives des acteurs au fil du changement; (3) *l'évolution d'indicateurs de fonctionnement organisationnel* au sens décrit dans le paragraphe précédent.

4.7. Le texte de Jean-Claude Moisdon me paraît fortement *sous-utiliser les apports déjà effectués par les recherches en gestion* qu'on trouve dans la littérature internationale. Pour ne citer que quelques exemples en plus des références citées plus haut :

- Le chapitre 1 découvre la distinction entre processus de décision linéaire et processus de décision avec rétroaction, arrêts et négociation, qui est une découverte établie dans le modèle de Mintzberg-Raisinghani-Théorêt (1976).
- Le chapitre 3 montre que des formes différentes de coordination entre siège et établissements ont des impacts différents sur les systèmes d'information, ce qu'on trouve

déjà dans les raisonnements de Mintzberg sur le fonctionnement des structures divisionnalisées.

- Dans le cas n07 le système d'information sur les lignes de bus joue effectivement un rôle d'exploration du nouveau parce qu'il est une technologie ouverte qui offre des possibilités stratégiques nouvelles aux acteurs, ce qui est interprétable dans le cadre d'une recomposition des systèmes d'actions concrets au sens de Crozier et Friedberg.
- Toujours dans le cas n07 le système d'information sur les lignes de bus joue un rôle d'exploration du nouveau parce qu'il y a urgence des décisions correctrices, pléthore de données disponibles et absence de savoirs valides sur les doctrines de régulation, toutes conditions qui suggèrent la validité d'un modèle de type *garbage can* au sens de March et Olsen.

Conclusion

Le texte qui nous est proposé est important pour plusieurs raisons. D'abord pour la quantité de données empiriques reliées aux problématiques développées par les chercheurs. Ensuite parce qu'il établit une fois de plus (pour ceux qui n'en seraient pas convaincus) que la gestion est une science puisqu'il y a à la fois variété des situations étudiées et constance des phénomènes observés. Le texte est aussi important parce que les travaux présentés confirment de nombreuses découvertes établies dans la littérature de recherche en gestion et les contextualisent dans des cas longitudinaux approfondis.

Le livre dont Jean-Claude Moisdon nous présente l'introduction générale étant maintenant écrit je souhaite pour terminer lui poser trois questions :

1. *Diriez-vous que vous avez une théorie des organisations ?*
2. *Si oui quelle relation faites-vous entre cette théorie et les travaux globaux comme ceux de Bower et Burgelman sur le processus de décision stratégique (Bower, 1967 ; Burgelman, 1988, 1996 ; Noda et Bower, 1996), de Crozier et Friedberg sur les systèmes d'actions concrets, de Callon sur les réseaux et la traduction, de March sur la gestion sous ambiguïté et le modèle du *garbage can*, de Mintzberg sur les configurations, de Mélèse sur l'analyse modulaire des systèmes, de Mintzberg encore sur les raisons de l'échec des dispositifs de gestion de type planification stratégique, de Reynaud (1993) sur la régulation, de Weick (1979) sur l'énaction.*
3. *Et diriez vous que vous avez une méthode d'intervention en organisation ?*

Références

ALTER N., 1990 : *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan.

BOURGEOIS J., EISENHARDT K., 1988 : "Strategie Decision Processes in High Velocity Environments: Four Case Studies in the Microcomputer Industry", *Management Science*, 34:7, pp. 816-835.

BOWER J., 1967 : *The Allocation of Resources in a Large Corporation, a Field Study*, Columbia University.

BURGELMAN R., 1988 : "A process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", pp. 279-310. In : Gronhaug K., Kaufman G. (eds), 1988, *Innovation : a Cross-Disciplinary Perspective*, Norwegian University Press.

BURGELMAN R., 1996 : "A Process Model of Strategie Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy", *Strategie Management Journal*, vol 17, pp. 193-214.

CALLON M., LATOUR B. (eds), 1991 : *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte.

- CHILD J., LOVERIDGE R., 1990 : "New Teehnology in Hospital Laboratories", pp. 252-305. In: Child J., Loveridge R. (eds), 1990 : *Information Technology in European Services*, Basil Blaekwell.
- COOPER R.G., KLEINSCHMIDT E.J., 1986 : "An Investigation Into the New Produet Proeess: Steps, Deficieneies, and Impact", *Journal of Product Innovation Management*, 1986:3, pp. 71-85.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977 : *L'acteur et le système*, Le Seuil.
- DOZ Y., PRALAHAD J., 1987 : "A Process Model of Strategie Redirection in Large Complex Firms : the Case of Multinational Corporations", pp. 63-83. In : Pettigrew A.M. (ed), 1987: *The Management of Strategie Change*, Basil Blaekwell.
- DUBAR C., 1991 : *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
- FESTINGER L., 1957 : *A Theory of Cognitive Dissonance*, Harper.
- GADILLE M., 1992 : "L'apprentissage par l'entreprise de la gestion prévisionnelle de l'emploi", *Travail et Emploi*, n° 51.
- GLASER B., STRAUSS A., 1968 : *The Discovery of Grounded Theory*, Weidenfeld et Nicholson.
- HARTWICK J., BARKI H., 1994 : "Explaining the Role of User Participation in Information System Use", *Management Science*, 40 : 4, pp. 440-465.
- HATCHUEL A., MOISDON J.C., 1997 : "Modèles d'aide à la décision ou modèles d'organisation 7", 46-67. In : Moisdon J.C. (ed), 1997 : *Du mode d'existence des outils de gestion*, SeliArslan.
- HOUDE O., 1995 : *Rationalité, développement et inhibition*, PUF.
- HUFF A., 1990 : *Mapping Strategie Thought*, Wiley.
- LEONARD-BARTON D., 1990, : "Implementing New Production Technologies: an Exercise in Corporate Learning", pp. 160-187. In : Von Glinow M.A., Mohrman S. (eds), 1990: *Managing Complexity in High Technology Organizations*, Oxford University Press.
- LEONARD-BARTON D., 1992 : "The Factory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*, Fall 1992, pp. 23-38.
- LEWIN K., 1951 : *Field Theory in the Social Sciences*, Harper and Row.
- MARCH J.G., OLSEN J.P., (eds), 1976 : *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitâtsforlaget, 1976.
- MELESE J., 1990 : *Approches systémiques des organisations*, Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H., 1982 : *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H., 1994 : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THEORET A., 1976 : "The structure of Unstruetured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol 21, pp. 246-275.
- MOISDON J.C. (ed), 1997 : *Du mode d'existence des outils de gestion*, SeliArslan.
- MOSCOVOCI M., DOISE W., 1992 : *Dissensions et consensus: une théorie générale des décisions collectives*, PUF.

NODA T., BOWER J., 1996 : "Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation", *Strategie Management Journal*, vol 17, pp. 159-192.

NONAKA I., 1990 : "Redundant, Overlapping Organization : a Japanese Approach to Managing the Innovation Process", *California Management Review*, Spring 1990, pp. 27-37.

POMEROL J.C., 1990 : "Systèmes experts et SIAD : enjeux et conséquences pour les organisations", Rapport Laforia n° 11/90.

REYNAUD J.D., 1993 : *Les règles du jeu l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin.

ROMELAER P., HUAULT I., 1996 : "La gestion des cadres à l'international et le modèle du Garbage can", *Revue Française de Gestion*, n°109, Juillet 1996, pp. 19-37.

ROMELAER P., 1996 : "Rôles des dirigeants et structure de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°111 (numéro spécial), Novembre 1996, pp. 65-75.

ROMELAER P., 1997 : "Changement d'organisation et ressources humaines", (à paraître), in: Joffe P., Simon Y. (eds), 1997, *Encyclopédie de Gestion*, Economica.

ROMELAER P., DE MONTMORILLON B., BOURNOIS F., 1996 : *La formation des cadres dirigeants et des futurs dirigeants*, FNEGE.

ROUX-DUFORT C., 1997 : *L'apprentissage organisationnel après les crises*, Thèse, Université Paris-Dauphine (en cours).

SAINSAULIEU R., 1977 : *L'identité au travail*, Presses de la FNSP.

SATHE V., 1985 : *Culture and Related Corporate Realities : Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change*, Irwin.

SIMONS R., 1991 : "Strategie Orientation and Top Management Attention to Control Systems", *Strategie Management Journal*, vol. 12, pp. 49-62.

TYRE M.J., 1989 : "Managing the Introduction of New Process Technology : an International Comparison", WP3004-89-BPS, *Sloan School of Management Working Papers*.

WEICK K., 1979 : *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley.

Réponse de Jean-Claude MOISDON

Sur le statut des outils : le livre présente un éventail de positions. Certains chercheurs se sont centrés sur les dispositifs, se disant : en analysant uniquement le jeu des dispositifs de gestion, on peut arriver à mettre en évidence certains phénomènes intéressants. D'autres ont cherché à avoir une vue plus globale, comme A. Hatchuel qui parle d'un modèle relations/savoirs. La démarche du CGS ne consiste pas à restreindre l'observation et l'analyse aux seuls dispositifs de gestion dans l'organisation.

Sur le changement et l'intervention: l'intervention accompagne le changement. Dans le cas des pétroliers, l'intervention a commencé par la formation. Dans une des deux entreprises, tous les cadres concernés ont participé à cette formation. Ils étaient fascinés par les nouveaux outils d'aide à la décision proposés. Par la suite, l'intervention a pris une autre forme.

Dans le cas des ICR (index des coûts relatifs), développés dans le cadre du PMSI (projet de médicalisation des systèmes d'information), le corps médical s'est longtemps opposé au développement de l'outil. Et puis, récemment, les choses ont évolué. Il y a eu appropriation de l'outil par le corps médical, utilisation des ICR pour se positionner et pour négocier.

Sur les coûts de méthodes de révélation: la question est difficile. Nous avons peu d'éléments pour chiffrer les coûts d'une intervention qui procède à partir de la problématique des outils de gestion, et pour les comparer avec ceux d'autres méthodes. Ce que l'on peut dire, c'est que l'utilisation de la modélisation est très économe en temps. Les interactions autour de la modélisation sont des révélateurs puissants des différentes logiques à l'oeuvre dans l'organisation.

Pierre Romelaer : Je voudrais apporter une confirmation sur ce point, issue de mes propres recherches. Effectivement, lorsqu'il y a exploration du "nouveau" par une organisation, sans que cette exploration soit étayée par une instrumentation, l'intervention se solde généralement par un échec.

Jean-Claude Moisdon: Nous sommes d'accord. Nous avons nous aussi rencontré des cas d'évanescence du processus d'apprentissage lorsque le processus ne s'appuie pas sur une instrumentation.

II. Philippe ZARIFIAN

Avant de développer quatre points, je voudrais dire que l'aspect le plus intéressant de ce texte me paraît être la distinction entre outil et règle. L'outil de gestion n'est pas seulement de la régulation et ceci est bien analysé dans le texte.

1. Ma première question est la suivante: que recherche-t-on lorsque l'on mène des recherches sur les outils de gestion ?

En deux mots: autant les choses me semblent claires lorsque l'on parle des outils, autant elles me semblent nettement moins claires lorsque l'on parle de gestion. Quand on dit que les outils de gestion sont des savoirs, composants de l'organisation, on tombe dans la tautologie. Dans la gestion, il y a du pouvoir, de la contrainte. Quiconque a fait l'expérience d'introduire des outils de gestion sait qu'il a, ce faisant, mis en place des contraintes - et des marges d'autonomie également. Donc, l'un des rôles du chercheur consiste à décrypter les enjeux. S'il ne le fait pas, il passe à côté de choses importantes. Ces enjeux sont hétérogènes. Je suis toujours gêné lorsque l'on parle de représentations partagées. Toutes les représentations ne sont pas partagées : il y a des conflits entre représentations hétérogènes

2. Pourquoi rabattre les outils de gestion dans la rationalité instrumentale? Il existe d'autres formes de rationalité: la rationalité orientée sur l'éthique, la rationalité communicationnelle, etc. L'outil de gestion participe de ces différents types de rationalité. En introduisant un nouvel outil de gestion, qu'essaie-t-on de rationaliser?
3. Le texte ne distingue pas les périodicités dans la manière d'aborder les outils de gestion. Je pense à la périodicité économique ou à la périodicité des systèmes de production. J'ai du mal à parler des outils, aujourd'hui, sans disposer d'une perspective sur la périodicité économique. Je pense qu'il y a eu un tournant dans les années 90, tournant que j'ai constaté dans les systèmes de contrôle de gestion sur lesquels je travaille. L'économie est toujours présente dans les outils de gestion et, quand on annonce un objectif de réduction des coûts de 20%, les outils de gestion se trouvent ébranlés.
4. Dans le texte un accent particulier est mis sur les savoirs, sur le cognitif. Or, l'un des enjeux de l'introduction de nouveaux outils de gestion me paraît être, non pas d'accroître les savoirs, mais de modifier les critères de justice et d'équité. Manquent les rapports sociaux, dans ce texte.

Réponse de Jean-Claude MOISDON

Les outils de gestion ne sont pas que des savoirs. Je ne crois pas avoir dit ou écrit cela. Je suis donc d'accord avec vous. Je constate simplement une certaine ouverture des outils dans la période récente.

Philippe Zarifian Ne croyez-vous pas, tout au contraire, que la conformation revient en force?

Pierre Romelaer : On rejoint ici le problème de la "discutabilité".

Jean-Claude Moisdon : Je suis aujourd'hui sur trois terrains -l'hôpital, la requalification, la conception chez Renault-. Cette apparition de la face "savoirs" des outils est claire sur ces trois terrains. Cela dit, un chercheur canadien en économie de la santé m'a un jour objecté, un peu comme vous: "oui, mais dans les situations de crise, le savoir disparaît: on coupe dans les budgets et dans le personnel, et c'est tout !"

Sur la rationalité instrumentale, J'ai parlé de ce type de rationalité, mais sur le mode de la référence. Personnellement, je n'adopte pas ce modèle.

Sur la périodicité: je suis d'accord avec vous. Il est possible qu'elle n'apparaisse pas bien dans mon texte, qui est l'introduction du livre. Mais elle me semble nettement sensible dans les chapitres qui suivent et qui sont autant d'analyses de cas.

Sur les critères d'équité. Ce qui m'intéresse est le croisement des deux. Comment un outil produit des savoirs et opère en même temps une révision des critères d'équité.

Denis Bayart : Pourquoi ce titre. N'est-ce qu'un clin d'oeil, ou la référence à Simondon est-elle plus profonde?

Jean-Claude Moisdon: Il s'agit d'une référence forte, parce qu'elle nous amène au coeur du sujet. Armand Hatchuel peut peut-être en parler mieux que moi, il a été le premier à faire référence à Simondon.

Armand Hatchuel : Le livre de Simondon est un livre important, et si la référence qui nous y faisons incite des gens à le lire, j'en serais heureux. Le projet de Simondon consiste à réintégrer l'objet technique dans la culture. Simondon considère que la culture s'est construite en expulsant hors d'elle-même l'objet technique et qu'il faut désormais le réintégrer. Notre projet s'inscrit -modestement- dans la lignée du sien: nous avons cherché à réintégrer l'outil de gestion dans la culture. Il y a deux approches. L'une consiste à partir de l'organisation et à s'efforcer de penser l'outil de gestion à partir d'elle. L'autre consiste à partir de l'analyse des outils de gestion pour poser le problème de l'organisation. Si l'on peut parler du "plus produit" du livre, il réside dans une tentative faite pour proposer une vision nouvelle de l'organisation qui réponde aux outils de gestion.

Bertrand Venard : Vous êtes-vous posé le problème de la dissonance possible des outils entre eux?

Jean-Claude Moisdon: De très nombreuses fois. Nous avons étudié le mode d'incorporation des outils dans l'organisation, les phénomènes de contextualisation, et de rigidification de l'organisation par l'Instrument, susceptible de s'opposer par la suite à l'importation de nouveaux outils.

Jacques Girin : Une des choses qui m'a un peu étonné, c'est l'idée que les outils sont toujours capables d'adaptation, qu'ils ne sont jamais figés. Est-ce vrai du PMSI et de ses GHM (Groupes Homogènes de Malades) ? J'en doute, notamment en raison du coût énorme qu'ils ont représenté...

Jean-Claude Moisdon: Les GHM représentent un coût de 500 millions par an. Il est vrai qu'à ce prix, l'apprentissage est un luxe... Mais, même dans les hôpitaux, on assiste à des phénomènes d'adaptation dans l'appropriation. Dans le cas que j'ai évoqué, la conception chez Renault, les outils changent en permanence. C'est même un problème pour les intervenants: à chaque fois qu'ils reviennent sur le terrain, les choses ont changé...

Erhard Friedberg : Je ressens la même difficulté avec cette idée de volatilité. L'intérêt d'un outil est quand même qu'il est figé et qu'il fige les choses. S'il change sans cesse, quel intérêt peut-on y trouver? Que mesure-t-on si on change de mesure en permanence?

Deuxième remarque. J'ai été gêné par le fait qu'un problème, fondamental à mes yeux, n'a pas été posé. Que se passe-t-il quand l'introduction d'un outil objective des choses que tout le monde savait mais qui sont intolérables lorsqu'elles s'objectivent? Vous donnez l'impression

qu'on peut toujours introduire des outils de gestion. Il me semble qu'il existe des cas où c'est impossible.

Troisième point.. J'ai l'impression qu'un diagnostic organisationnel, au début de l'intervention, peut quand même faire gagner beaucoup de temps, qu'il est plus rapide notamment qu'une discussion à partir d'une tentative de formalisation dans un outil de gestion.

Jean-Claude Moisdon : J'ai évoqué le deuxième problème. Il était impensable, il y a un certain temps, d'introduire à l'hôpital un outil de calcul des coûts de séjour. Aujourd'hui, cela se fait.

Sur la volatilité: dans les entreprises, on mesure de nombreuses choses, on se sert d'outils, mais on change de mesures très souvent dans certains cas, qui correspondent aux usages émergents que nous citons. C'est vrai que d'autres situations restent davantage stables.

Pierre Romelaer : Pour reprendre ce point. Ne pensez-vous pas qu'il peut y avoir, dans ce type de cas, des illusions d'utilisation des outils? J'ai l'expérience d'un grand groupe dans lequel, lorsque l'on interrogeait le directeur général, il expliquait que le groupe avait radicalement changé ses façons de faire, alors qu'un directeur d'usine, interrogé lui aussi, parlait du directeur général comme de "Monsieur 1.5%".

Philippe Zarifian : Je voudrais réagir à l'intervention d'Armand Hatchuel. Je suis d'accord avec lui qu'il existe un réel enjeu, fort, à réintroduire les outils de gestion dans la culture. Mais je pourrais citer des cas dans lesquels des ouvriers, ou des infirmières, refusent de s'impliquer dans l'utilisation de nouveaux outils de gestion.

Armand Hatchuel : Je pense que ce point de vue est lié au fait que vous étudiez le contrôle de gestion, qui relève d'une classe d'outils particulière. Si on décontextualise l'outil, on s'aperçoit que les gens sont souvent porteurs de la formalisation. On parle souvent, chez les ouvriers, de langage commun, cela suppose un certain type de formalisation.

Philippe Zarifian : Ce n'est pas là ce que vous appelez des outils de gestion...

Armand Hatchuel : Il y a là un vrai débat. Au début, j'ai été réticent à l'utilisation de l'expression d'«outil de gestion». Si on veut réintroduire les outils de gestion dans la culture, je crois qu'il faut faire exploser cette notion.

Marc Barbier : Dans les travaux du CGS, il y a une étude forte des outils de gestion. Mais, pour un gestionnaire, ne faut-il pas s'intéresser plutôt aux dispositifs de gestion? Quelle différence faites-vous entre outils et dispositifs?

Jean-Claude Moisdon: L'outil apparaît lorsque l'on met en relation telle variable avec telle autre. L'outil, c'est toute forme de modélisation. Le dispositif est plutôt une procédure. Il peut comporter des outils, mais il s'agit d'un concept plus large. Nous nous intéressons plutôt, au CGS, aux dispositifs. Mais nous avons essayé dans ce livre de faire le point sur les outils, sur les formalisations. Quels sont les effets? Quels sont les usages?

Francis Pavé : N'y a-t-il pas un paradoxe dans le fait que vous vous référiez à Simondon, et que Philippe Zarifian vous reproche de méconnaître les rapports sociaux? Reprenons le cas de l'hôpital. Pourquoi un outil rejeté tout d'abord par le corps médical est-il finalement adopté?

Jean-Claude Moisdon: Il y a sans doute des réponses multiples. J'ai pourtant un élément de réponse à proposer. Un instrument, considéré au départ comme non probant par les médecins, a fini par produire des résultats non-contestables.

II. GÉRER LA SINGULARITÉ À GRANDE ÉCHELLE: LE CAS DES PATIENTS HOSPITALISÉS

Etienne MINVIELLE

LABüRES Lille – Groupe Image ENSP

Rapports :

Nicolas DODIER, INSERM – CERMES.

Philippe MOSSÉ, CNRS – LEST.

3 avril 1997

La question posée à l'organisation hospitalière

Dépenses en croissance continue, piquets de grève organisés par les infirmières ou les internes pour dénoncer les insuffisances de leurs conditions de travail, patients revendiquant une plus grande considération, on ne compte plus les critiques portées sur le fonctionnement hospitalier actuel.

Une explication logique de ce qu'il est désormais convenu d'appeler le "malaise hospitalier" met l'accent sur les tensions engendrées par la recherche conjointe d'impératifs économiques, sociaux ou technologiques. Mais une autre interprétation peut être évoquée. Elle a pour origine la profonde transformation de ce qu'il convient d'appeler au-delà de toute querelle idéologique, son système productif. Au coeur de ce système se trouve l'activité de prise en charge des patients hospitalisés. Vue comme un processus¹, cette prise en charge s'est largement complexifiée ces vingt dernières années. Un rapide tour d'horizon montre en effet que ce processus s'est intensifié, les impératifs économiques se traduisant par une diminution de la durée de séjour et donc par une accélération de ce processus. Il s'est également diversifié tant dans la nature des pathologies à traiter que dans les options possibles lors de son déroulement. Enfin, la notion de prise en charge s'est étoffée sur d'autres versants tels que le volet social ou le consumérisme revendiqué par les "patients-usagers" et leur famille.

Le fait réellement majeur réside alors dans la modification de point de vue que l'on est désormais amené à porter sur l'organisation de cette prise en charge. En effet, une telle évolution suppose de s'interroger sur les réorganisations au sein des unités opérationnelles que sont les unités de soins afin de conjuguer précision et rapidité. Car la banalité de la prise en charge fait presque oublier que cette perfection s'applique désormais à grande échelle.

Or, en comparaison, il est frappant de constater que les réponses organisationnelles nécessaires à cette évolution ne sont pas clairement dessinées, tant s'en faut. Ni les choix en matière de doctrine gestionnaire, sur ce que pourrait être une organisation du travail centrée sur la prise en charge, ni ceux qui touchent aux conditions du changement ne sont en effet très clairs. A ce constat, on peut spontanément associer deux types d'explications:

- Les professionnels de soins ne sont pas, à de rares exceptions près, formés à la prise en compte de telles considérations. Ils restent avant tout des experts dont le principe d'excellence est celui de l'exécution des tâches élémentaires de soins. La division du travail se fait catégorie par catégorie. Les unités restent essentiellement cloisonnées.
- Parallèlement, si de nouvelles techniques managériales dérivées de l'entreprise sont apparues récemment dans l'univers hospitalier, notamment à travers les techniques de gestion de la qualité, l'articulation entre ces techniques et l'amélioration de l'organisation de la prise en charge des patients reste fragile. Elle apparaît aujourd'hui d'autant plus délicate que les raisonnements sur lesquels elles repose demeurent inachevés, laissant en suspens l'interrogation sur les possibilités de transfert à l'hôpital de notions couramment admises dans l'entreprise.

Dans ce contexte, penser l'organisation du travail à l'hôpital autour du processus que constitue la prise en charge du patient constitue plus qu'un exercice de style. C'est le moyen de considérer une démarche à l'échelon "micro" du vécu quotidien qui soit susceptible d'apporter des réponses au malaise actuel. Notamment, c'est en ramenant l'analyse des contraintes socio-économiques qui pèsent sur l'hôpital au niveau où elles se vivent concrètement que l'on peut espérer distinguer ce qui est de l'ordre de l'inéluctable et ce qui est lié aux conséquences d'une mauvaise organisation du travail.

Une réflexion sur l'organisation du travail au sein d'un service public: quelle approche adopter?

Penser l'organisation du travail autour du patient hospitalisé constitue aussi une véritable problématique de recherche. De multiples questions viennent ainsi à l'esprit : que peut, par exemple, signifier la complexité du processus de prise en charge, terme couramment utilisé mais dont la signification n'est pas claire? Quel peut être l'objectif de rationalisation associé à

1 Par processus de prise en charge, nous entendons les différentes étapes que vit le patient lors de son hospitalisation.

la maîtrise d'un processus aussi particulier ? Comment envisager l'introduction de nouveaux modes d'organisation dans un contexte où se combinent traditionnellement des rationalités professionnelles et administratives ? Et même serait-on tenté d'ajouter, est-il véritablement raisonnable de parler de rationalisation à propos de la prise en charge des patients ?

A travers ces interrogations, on perçoit que le thème de l'organisation du travail dans le cas de l'hôpital suscite une réflexion d'ensemble dans un contexte peu habitué -voire hostile- à engager un tel exercice. L'idée d'associer l'hôpital à un lieu de production fait en effet partie de ces parallèles qui laissent souvent sceptique tant il recèle de pièges idéologiques et de différences de contexte. Peut-être, en raison même de cette méfiance, n'est-il pas inutile d'analyser ces théories qui essayent de penser l'évolution des processus productifs et des schémas organisationnels en dehors du contexte hospitalier.

Mais chercher dans les théories développées ailleurs, celles qui peuvent caractériser au mieux le processus de prise en charge et ses contraintes organisationnelles suppose que l'hôpital puisse être sur ce point comparable aux organisations qui ont fait l'objet de développement sur le sujet. Or, au premier rang de ces organisations se trouve l'entreprise. Il convient donc de s'interroger au préalable sur la pertinence d'une telle comparaison. Cette interrogation est d'ailleurs commune à d'autres services publics. Depuis quelques années déjà, l'entreprise attire en effet l'hôpital comme elle le fait pour d'autres institutions telles que l'école ou les musées-. A ce titre, même si ces institutions sont à bien des égards différentes de l'hôpital, cette recherche s'inscrit dans le débat plus général de l'élaboration d'une réflexion organisationnelle au sein d'un service public.

Dans le contexte hospitalier, le slogan de l'hôpital-entreprise a connu une large diffusion dans les années 80 reposant sur une idéologie entrepreneuriale qui visait à secourir un service public en mal d'efficacité. En retour, les critiques sur cette assimilation ont dénoncé un amalgame idéologique dans les objectifs recherchés entre les organisations. Associer l'hôpital à un entreprise, c'est implicitement faire l'hypothèse que l'activité hospitalière - et par voie de conséquence ses acteurs - est assujettie à une finalité économique. Les détracteurs de l'hôpital-entreprise ont alors eu beau jeu de dénoncer cette manière de penser l'hôpital comme un embrigadement idéologique qui n'a que peu de sens.

Sans dénier l'importance de ces critiques, notre propos ne vise pas à les conforter. Il ne faut pas chercher une quelconque "avancée du capitalisme" dans le parallèle entre le monde des entreprises et celui de l'hôpital que nous cherchons à établir. Notre tentative se situe à un niveau beaucoup plus opérationnel: la recherche de modes d'organisation adaptés à la prise en charge des patients. C'est l'analyse du travail, des processus et des systèmes de décision qui en assurent le pilotage qui nous intéresse. Dès lors, même si les idéologies diffèrent, le détour par l'entreprise peut être utile.

Car elle regroupe tant d'interrogations, de problèmes et de changements sur les principes d'organisation, que l'entreprise> constitue un gisement de théories à disséquer. En comparaison, la réflexion interne à l'hôpital sur le sujet paraît bien pauvre. Nous avons souligné précédemment les difficultés des transferts de techniques de gestion à l'hôpital. Par la pression de l'urgence qui pousse à adopter des techniques ayant déjà été reconnues ailleurs, ou plus simplement du fait d'un relatif désintérêt, l'application des techniques visant à améliorer le fonctionnement ou l'organisation ressemble plutôt à une succession de modes managériaux. Etudier les choix qui se sont opérés au sein de l'entreprise permet, dans ce contexte, de bénéficier d'un formidable observatoire pour analyser les conditions de succès de ces greffes, voire en envisager d'autres mieux adaptées.

2 Cf. notamment les travaux de Dubet sur l'école et de Bayart, Benghozi sur les musées,

3 Nous ne faisons pas ici la distinction entre firme et entreprise introduite par Aoki (1991) à propos de la firme japonaise, et depuis souvent reprise. La firme est le niveau de confrontation des modes d'organisation, alors que l'entreprise se situe à un niveau second où sont définies les politiques et les stratégies (Zarifian, 1994). Ce sont des raisons de commodité qui nous conduisent à ne pas évoquer la notion de firme même si celle-ci est plus précise: l'hôpital a en effet toujours été comparé à l'entreprise ces dernières années. Ce terme est de ce fait resté le plus utilisé. Par ailleurs, les théories auxquelles il est fait allusion sont essentiellement issues du domaine industriel. Pour cette raison, l'entreprise doit surtout se voir comme une entreprise relevant de ce secteur.

Dans cette mise en parallèle, une vigilance sur la possibilité de généraliser les théories venues d'ailleurs s'impose néanmoins. Il existe en effet, un penchant naturel à généraliser les conclusions d'analyse obtenues à partir de l'évolution constatée dans un secteur donné. Or, la spécificité des organisations ou des processus en cause fait, si l'on n'y prend pas garde, le lit de théories contradictoires au moment de leur généralisation. Un siècle après sa naissance, le taylorisme apparaît par exemple plus spécifique de certaines formes de production que ne le laissent entendre la plupart des manuels de gestion ou de sociologie des organisations⁴. Plus près de nous, comme le constatent Hatchuel et Weil⁵, *"les méthodes de Gestion de Production Assistée par Ordinateur ou de gestion des flux venues du japon résistent obstinément à une évaluation lapidaire"*.

Mobiliser une théorie impose dans ce contexte, non pas de la retenue, mais une discussion serrée sur sa capacité à être exportée. Dans cette discussion, il s'agit aussi d'éviter de voir l'hôpital comme une simple zone d'application d'une nouvelle théorie. Nous l'avons dit, l'hôpital est particulièrement exposé aux risques de transfert rapide de techniques managériales à la mode. C'est implicitement ne reconnaître aucune spécificité à l'hôpital, à son processus et aux questions organisationnelles qui s'y posent. Pour échapper à ce piège, le parallèle avec l'entreprise doit être l'occasion de s'interroger sur le sens profond des transferts susceptibles de s'opérer à l'hôpital, mais aussi éventuellement l'occasion d'enrichir en retour certaines des théories discutées.

Pour éclairer cette problématique et les enjeux qui s'y associent, nous avons engagé une recherche constituée d'allers et retours entre des phases d'observation, des interventions sur le terrain dans une perspective de recherche-action et des phases de théorisations.

Nous proposons ainsi de restituer ici les principaux enseignements de cette recherche en procédant en trois temps. Une première partie portera sur la réflexion qui nous a conduit à porter un diagnostic sur la relation entre les besoins requis par la gestion de la prise en charge et les modes d'organisation existants dans les unités de soins. Nous exposerons dans une seconde partie les grandes lignes d'une approche organisationnelle censée apporter des réponses plus appropriées. Nous nous intéresserons enfin aux principes d'une conduite d'un changement favorisant la diffusion d'une telle approche dans le contexte hospitalier actuel.

En conclusion, nous évoquerons les retombées que l'on peut tirer d'une telle recherche. Obtenues dans le cas spécifique de la prise en charge des patients hospitalisés, ces retombées se traduisent d'abord par une série de réponses proposées face au malaise hospitalier. Dans une perspective plus générale, la thèse à laquelle aboutit cette recherche fournit aussi un exemple de réflexion engagée au sein d'un service public en quête de modernisation.

I. L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES UNITÉS DE SOINS ET LA PRISE EN CHARGE DU PATIENT: QUELLE RELATION?

Afin de développer cette réflexion, nous avons mené une observation qui se rapproche au plus près du travail effectué dans les unités opérationnelles que sont les unités de soins. Ce travail empirique qui s'est déroulé sur plus d'un an a été réalisé dans deux unités de soins de spécialités différentes afin de tenir compte de la spécificité des aspects cliniques dans l'organisation du travail : d'abord dans une unité de soins de médecine interne d'un hôpital universitaire parisien, puis au sein d'un bloc opératoire d'un centre médico-chirurgical. A chaque fois, nous nous sommes attaché à identifier d'une part les caractéristiques majeures du processus de prise en charge en partant de l'analyse du flux des patients qui les traverse, et d'autre part le travail et les pratiques organisationnelles des membres de ces unités. Cette double description nous a permis de mieux définir la relation qui unit "organisation" et "processus de prise en charge".

4 Montmollin M. de, Pastré O., *Le Taylorisme*, La Découverte, Paris, 1984

5 Hatchuel A., Weil B., *L'expert et le système*, Economica, Paris, p. 29, 1994.

6 *Gérer la singularité à grande échelle* E. Minvielle. Thèse de Doctorat en gestion de l'école Polytechnique. 1996

La "complexité" du processus de prise en charge

Il est commun de qualifier le processus de prise en charge de processus complexe. Derrière cette notion se cachent en fait trois propriétés distinctes : une forte *incertitude* dans son déroulement, une *diversité* due aux caractéristiques cliniques et sociales du patient, et une *intensification* dans sa réalisation.

Tout d'abord, contrairement aux productions industrielles de masse, il n'existe pas, dans le cas de la prise en charge des patients hospitalisés de convergence vers un seul type de processus. Au contraire, l'analyse fait ressortir leur *diversité*. Les pathologies en cause, mais aussi les caractéristiques personnelles des patients et de leur entourage, définissent dès le départ des modes de prise en charge très différents à accomplir. Par ailleurs, chaque processus dessine une combinaison spécifique entre différentes phases d'investigation diagnostique, de début de traitement, de surveillance ou de bilan. Certains peuvent ainsi atteindre des degrés de complexité importants alors que d'autres conservent un profil relativement simple. Mais cette richesse potentielle d'investigations diagnostiques et thérapeutiques explique pourquoi il n'existe pas un mode de «circulation homogène» : ici, les processus se déroulent sans ordre de passage préétabli, ni véritablement d'étapes prédéterminées.

A cette diversité s'associe une *variabilité* du processus de prise en charge. Plusieurs facteurs sont en effet susceptibles de remettre en cause le plan d'action conçu initialement : les caractéristiques cliniques ou le comportement du malade⁷, les conditions de l'environnement et les modes d'organisation du travail engagés par l'équipe. Chacun de ces facteurs est sujet à d'importantes variations dans le temps. De ce fait, la prise en charge change régulièrement de configuration dans son déroulement.

Enfin, comme nous l'avons évoqué en introduction, ce processus *s'intensifie*. La durée de séjour est en effet l'un des seuls résultats de ce processus mesuré en routine, les performances en terme de qualité ou de coût étant absentes. Et même s'il est difficile de distinguer dans les facteurs explicatifs de la baisse des durées de séjour, ceux qui sont dus aux conditions d'exercice et ceux qui traduisent l'efficacité d'un mode d'organisation du travail au sein de l'unité de soins, il existe une pression exercée sur cet indicateur de délai qui tend à la diminution des durées de séjour. Il en résulte un nombre d'admission plus élevé. En cela, le processus de prise en charge constitue une production à grande échelle.

Assemblées, ces trois dimensions aident à mieux caractériser la "complexité" du processus de prise en charge. En même temps, leur prise en compte simultanée permet d'établir un constat sur l'objectif de rationalisation de ce processus. On peut en effet constater qu'il s'agit :

d'une part, d'admettre de traiter à grande échelle l'ensemble des processus pour assurer leur déroulement dans des délais raisonnables;
d'autre part, de respecter la singularité de chaque cas qui s'exprime à travers les notions de diversité et d'incertitude.

Ce double mouvement de singularisation et de production à grande échelle cerne ainsi le problème général auquel est confrontée toute tentative de rationalisation de l'activité de prise en charge : ce problème s'apparente à celui de la maîtrise d'"une singularité à grande échelle".

Il s'agit d'un véritable problème de gestion. Car pour répondre à un tel objectif, l'organisation du travail développée dans l'unité de soins doit d'abord aller au plus vite dans l'exécution du travail sans mettre en péril la qualité des soins. Pour jouer sur des effets de productivité classique –un volume d'actes réalisé dans un minimum de temps- l'organisation a intérêt, lorsque cela est possible, à privilégier la rapidité d'exécution par la *standardisation des procédures* et la *planification* des activités. Mais parallèlement, la prise en compte de la singularité oblige en même temps l'adaptation de ces mêmes modes d'organisation à la contingence de chaque cas. Elle suppose ainsi de savoir *coordonner la multiplicité des actions* qui sont dues à une gestion simultanée de plusieurs processus situés à des phases différentes. Enfin, elle suppose de savoir *réagir aux nombreux aléas* qui viennent entraver le déroulement normal des processus.

7 Notamment, certains éléments d'inconfort relativement bénins qui peuvent entraîner chez le patient, surtout s'il se trouve dans une posture psychologique fragile due à sa maladie, des comportements irrationnels sources de perturbation

L'organisation du travail doit remplir au moins trois conditions qui expriment des tendances difficiles à conjuguer d'une manière simultanée : car les efforts de standardisation du travail vont en sens contraire de la prise en compte de la contingence de chaque cas.

Quelles sont alors les réponses apportées par les membres de l'unité de soins dans leurs modes d'organisation ?

Le diagnostic: des modes d'organisation en décalage

Par rapport à cette référence, nos observations rapportent que les modes d'organisation existant au sein des deux unités de soins sont en *décalage*.

Les signes de ce décalage ne sont pas toujours aisés à percevoir car le déroulement de la prise en charge peut tourner de façon chaotique, mais il tourne quand même au prix d'une dépense d'énergie et de gaspillages considérables. Par ailleurs, il existe des situations de travail dans lesquels les modes d'organisation s'avèrent parfaitement appropriés, mais qui s'inscrivent dans un contexte incertain et dans l'urgence, qui laisse croire à un désordre mal maîtrisé.

Toutefois, même si le constat d'un décalage caricature certaines situations, il s'affirme à travers une tendance générale qui peut se résumer de la manière suivante: l'organisation du travail "*tend*" à se centrer sur une approche standardisée et planifiée du travail négligeant du même coup les aspects de coordination des activités et de gestion des aléas.

Cette tendance s'observe autant:

- dans la recherche d'une division du travail préétablie des tâches à accomplir entre les acteurs -avec une séparation nette entre les temps de conception des prises en charges, staff et visite, et les temps de mise en oeuvre des actes en rapport- ;
- dans l'application de procédures opératoires reproductibles centrées sur les actes techniques -prélèvement sanguin, nursing, ou intervention opératoire, etc.- ;
- dans la mise en oeuvre d'une programmation selon un rythme aisément contrôlable.

Dans ce panorama, cette tendance n'exprime pas seulement une forme de prudence. Elle qualifie le statut d'une conception de l'organisation qui n'exclut pas l'existence de principes organisationnels répondant aux imprévus ou à la multiplicité des agencements entre les actions. Nous avons ainsi observé des situations de travail où la coordination des activités et les formes d'adaptation aux imprévus sont largement ancrées dans l'organisation. Mais, ces modes d'organisation ne font pas l'objet d'une attention aussi soutenue que les précédents. Dès que des phénomènes sont ressentis comme dysfonctionnels -et l'activité de prise en charge en induit fatalement beaucoup-, dès que l'urgence s'installe aussi, la "tendance" précédente a toutes les chances de s'imposer à nouveau, quitte d'ailleurs à être masquée par un discours prônant les vertus de la coopération ou de la flexibilité.

D'une telle tendance naît donc le décalage par rapport aux conditions requises par la rationalisation du processus de prise en charge que nous avons évoquées précédemment. Car le travail à réaliser n'est pas réductible à ce qui a été prévu et les conditions d'exécution ne sont pas suffisamment stabilisées pour permettre une application mécanique des démarches de standardisation et de programmation. Ce décalage se paie ainsi par le fait de subir de plein fouet les ruptures de charge importantes et de mal gérer la complexité des enchaînements entre les actions à accomplir.

Parallèlement, l'observation rapporte la pérennité de ce décalage. Dans les deux sites, nous avons pu en effet observer d'une manière répétée la même volonté de répartir les tâches entre les médecins ou les chirurgiens et les infirmières, les mêmes choix dans la priorité accordée aux travaux techniques, la même perception d'une activité plus certaine et plus linéaire que ce qu'elle n'est réellement.

Du fait de leur constance, ces constats nous ont progressivement suggéré que les acteurs de l'unité de soins se réfèrent à des repères pour mettre en mouvement les règles de travail dans leur action quotidienne.

Une source d'explication: un décalage entretenu par un système de représentation dominant

Pour caractériser ces référentiels de l'action, nous avons utilisé la notion de "mondes d'action" ⁸. Un monde d'action correspond à un corpus de règles et de comportements des membres de l'unité de soins qui donne un sens acceptable et opératoire à l'action. Nous avons ainsi isolé trois mondes d'action : un monde d'action du professionnalisme, un monde d'action administratif et un monde inter-individuel.

Sans préjuger des modes d'agencement de ces mondes, il ressort à l'analyse que l'organisation du travail est le résultat d'un compromis entre ceux-ci : elle se réfère à un corpus de règles professionnelles sans l'appliquer mécaniquement, elle est formalisée en référence à une approche administrative tout en laissant une part à l'informel, elle est aussi soumise à la singularité du cas et des individus impliqués dans le travail sans être tout à fait contingente. La combinaison de ces référentiels limite ainsi le caractère mécanique de la déduction : à un monde d'action ne correspond pas automatiquement un mode d'organisation, l'approche ne peut présenter qu'une explication tendancielle des modes d'organisation observés.

Dans ce cadre, l'organisation du travail dans les unités de soins apparaît, non pas comme le résultat d'une réflexion organisationnelle, taylorienne ou autre, mais comme une *construction sociale* traversée par plusieurs référentiels d'action.

Dans cette combinaison, une représentation dominante de l'organisation émerge. Constituée du monde du professionnalisme, solidement ancré à l'hôpital, et du monde administratif qui s'est introduit d'une manière plus récente dans l'univers de l'unité de soins, cette représentation explique le *pourquoi* des tendances organisationnelles observées. Elle structure en effet l'organisation du travail en privilégiant le respect des règles de prescription du travail centrées sur les tâches de soins, la formalisation écrite des tâches, une division du travail verticale à l'intérieur de chaque catégorie de personnel et la valorisation des actes mesurables. Cette structuration se joue à deux niveaux :

d'abord en établissant une grille d'interprétation qui sous-estime certains traits caractéristiques du travail comme la faible importance accordée aux perturbations"; sous cette grille, il n'est pas fait l'hypothèse que certaines tâches ne sont pas totalement identifiables; ou que certains pans de l'activité tels que le séquençage des tâches entre elles ou la réaction face à un aléa ne peuvent être appréhendées dans une procédure; ensuite en renforçant les schémas existants lorsque des démarches de changement sont entreprises - par exemple, à travers la mise en oeuvre de nouveaux protocoles de soins dans lesquels l'exécution du travail est présentée sous forme de procédures opératoires standards associées à une série de tâches élémentaires -. De cette manière, le décalage s'auto-entretient.

En définissant ainsi la relation entre les modes d'organisation du travail développés dans les unités de soins et les besoins organisationnels requis par la rationalisation du processus de prise en charge apparaît la nécessité d'un changement. Face au décalage constaté, la rationalisation du processus de prise en charge suppose non seulement de concevoir un modèle d'organisation mieux adapté, mais aussi d'envisager d'une manière simultanée une conduite du changement favorisant sa diffusion. Car si certains acteurs ont une pleine conscience de l'embarras créé par les modes d'organisation existants, il n'est pas évident qu'ils aient la volonté d'entreprendre le changement nécessaire. Ils ne voient pas la cible précise sur laquelle ils pourraient porter leur effort. Ils perçoivent en revanche largement la menace d'un changement qui pèse sur un ordre social structuré autour de schémas traditionnels de représentations susceptibles d'être remis en cause à cette occasion.

⁸ Dodier N., *L'expertise médicale* Métailié, Paris, 1993.

⁹ Par exemple, nous avons pu constater qu'au bloc opératoire, les annulations du planning opératoire entraînent une série d'actions, transmission de l'information aux personnes concernées, actualisation du planning, qui étaient très peu formalisées.

II. UN PARADIGME ORGANISATIONNEL À CONSTRUIRE

Comment rendre compte dans un raisonnement organisationnel, de la singularité des dimensions cliniques et personnelles exprimées par le patient sans dériver dans la contingence ou l'arbitraire? Comment également identifier des pistes d'amélioration dans la gestion d'un processus qui s'établit désormais à grande échelle, sans plonger dans une rationalité purement technique composée de règles générales qu'il ne resterait plus qu'à appliquer ? Ces interrogations nous ont conduit à introduire la notion de "*gestion de la singularité à grande échelle*" pour qualifier l'ensemble de notre approche.

Lui donner un contenu suppose de développer une approche organisationnelle qui traite successivement de la caractérisation de la prise en charge comme un processus de production, de l'objectif de rationalité de ce processus, et des réponses organisationnelles adaptées à cet objectif. Mais le développement de toute cette approche est suspendu à une question préalable: est-il en effet possible de définir une forme de rationalisation dans le cas de la production centrée sur la prise en charge ? Car la variété qui oblige à aller jusqu'à la reconnaissance de chaque cas et le caractère aléatoire de la prise en charge peuvent être perçus comme des entraves au développement de démarches rationalisatrices! De plus, aborder le sujet de l'organisation du travail et de la production à l'hôpital, c'est susciter une réflexion d'ensemble dans un univers généralement peu enclin à s'y engager, voire méfiant devant les risques d'embrigadement idéologique que peut susciter une approche sur la production à l'hôpital.

Rationaliser le processus de prise en charge a-t-il un sens ?

Comme l'évoque Midler! à propos d'un secteur autrement plus concerné par les démarches rationalisatrices que l'hôpital, l'automobile, tout dépend en fait de ce que l'on entend derrière le terme de rationalisation : il existe en effet une grande différence entre une vision traditionnelle, celle d'un Taylor par exemple, ou au contraire "*une vision où l'incertitude, l'aléa et la coopération n'interviennent pas comme des facteurs résiduels mais comme des variables à intégrer*".

Trouver des formes de rationalisation qui soient adaptées à la prise en charge, c'est ainsi accepter de déplacer les frontières entre ce qui entre dans son champ et ce qui n'y entre pas: c'est intégrer dans cette réflexion le caractère humain, la singularité et l'incertitude qui lui sont associées, c'est aussi ne plus considérer l'aléa ou la diversité comme des facteurs résiduels mais comme des données à part entière. La dynamique même des recherches sur le sujet vont nous montrer que ces formes existent et rendent possible le développement d'un objectif de rationalisation qui donne toute sa signification à la gestion de la singularité à grande échelle-.

La maîtrise des trajectoires: un objectif de rationalisation du processus de prise en charge

Dans le cadre de nos observations, nous avons utilisé une grille habituelle en gestion de production, l'analyse par les flux. Appliquée au patient, cette grille nous a permis de recentrer l'analyse sur le processus de prise en charge. Elle nous a aussi aidé à souligner les manques de fluidité entre certaines étapes, notamment par la mise en évidence de goulots d'étranglement qui freinent son déroulement.

Mais dans le contexte si spécifique de la prise en charge, les faits nous ont aussi renvoyé les limites de l'application de cette grille. L'idée de flux de patients présuppose tout d'abord une certaine homogénéité entre les prises en charge que l'observation ne retrouve pas. Nous avons insisté sur la singularité de chaque cas du fait de caractéristiques cliniques, sociales ou environnementales. De même, le patient se trouve engagé de multiples façons dans le déroulement de sa prise en charge. Or, l'approche par les flux, habituellement appliquée à des entités inertes, tend à négliger cette diversité et cette réactivité à des entités inertes. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons préféré la notion de "singularité à grande échelle", Peut-on alors mieux caractériser cette singularité?

10 Strauss A., *La trame de la négociation* (textes réunis par L. Baszanger), L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris, 1992.

11 Midler C., *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris, p. 53, 1993.

12 Il est intéressant de noter à cet égard que de nombreux systèmes productifs sont confrontés à des combinatoires similaires entre des critères de rapidité, de variabilité et de variété:

De même, si nous avons défini l'objectif de rationalité par rapport à la maîtrise d'un flux de patients, il nous faut être plus précis sur sa signification. Classiquement, cette notion correspond à une optimisation en flux tendu. Mais dans le cas de la prise en charge des malades, celui-ci ne peut s'envisager qu'en liaison avec des critères de sécurité clinique et de coût. Or, cette liaison est, plus qu'ailleurs, difficile à objectiver. Par ailleurs, le caractère imprévisible de l'évolution de chaque prise en charge peut remettre en cause de façon fort inattendue la linéarité du déroulement du processus. Il est des cas dans lesquels le déroulement du parcours du patient est tellement chaotique que l'objectif se situe beaucoup plus au niveau de la recherche d'une cohérence minimale que dans un principe d'optimisation des délais tel que le flux tendu le préconise.

Ces remarques incitent donc à trouver un niveau de pertinence plus élevé que l'approche par les flux pour matérialiser la singularité du processus de prise en charge et son objectif de rationalisation.

Du général au singulier: la trajectoire du patient

Afin d'exprimer la singularité du processus de prise en charge, nous empruntons à Strauss¹³ la notion de *trajectoire*. L'image de la trajectoire a l'avantage d'illustrer la diversité des cas et le caractère imprévisible de leur déroulement. Elle permet également de véhiculer l'idée que le patient tient un rôle actif lors de son hospitalisation. Car plus qu'une position de choix sur un produit fini comme celle conférée au "client" dans les secteurs industriels traditionnels, la prise en charge porte généralement la signature du patient. Ce trait est à nuancer selon les cas. Dans le cas des prises en charge au bloc opératoire, les patients sont placés dans des conditions -anesthésie, stress de l'intervention- nettement moins propices que les patients hospitalisés dans l'unité de médecine interne pour tenir un rôle lors de leur hospitalisation. Mais l'idée générale est bien la même : celle de reconnaître le patient comme un sujet autonome co-producteur, ou auto-organisateur si l'on préfère, de sa trajectoire¹⁴. Dans cette perspective, le patient ne constitue plus seulement l'entité de la trajectoire, il devient aussi une ressource au service de l'organisation de celle-ci.

La réduction du risque clinique est le "but" suprême¹⁵

Il est classique de considérer le triptyque coût-qualité-délai comme objectif de rationalisation d'un processus. Le "but" se définit ainsi comme le meilleur arbitrage entre ces divers attributs. Mais dans notre cas, un critère domine les autres. La question de la qualité est en effet dominante par rapport aux questions de délai ou de coût car elle est elle-même dominée par celle de la sécurité ou du risque clinique. Or, la qualité relative au risque clinique ne souffre, au moins théoriquement, d'aucun compromis : elle s'impose au coût, au délai ou à d'autres critères comme les conditions de travail.

Ce qui compte dans le déroulement de la trajectoire, c'est avant tout de ne pas faire d'erreur. C'est à dire de ne pas passer à côté d'un signe clinique significatif d'une maladie, de ne pas répéter un examen dangereux à cause d'un oubli, de ne pas non plus mettre en péril l'évolution clinique du patient pour des questions associées aux critères de coût, de délai ou autres.

Cette qualité relative au risque clinique oriente le "but" à poursuivre : l'objectif est de minimiser ce risque autant que possible. Cela ne signifie pas pour autant que les questions de délais ou de coûts soient absentes. Car la trajectoire est une histoire où rien n'est reproductible. Le temps et les gaspillages ne se rattrapent pas. Arrivé à un certain moment, il devient difficile de revenir en arrière car les modifications sont coûteuses ou nécessitent une actualisation trop longue. Il apparaît donc, autour de la gestion des trajectoires, une nécessaire intégration des critères de délai ou de coût. L'arbitrage effectué quotidiennement pour chaque trajectoire suppose seulement un effort d'adaptation de ces contraintes générales au cas spécifique.

13 Cf. note 6.

14 Strauss A., Fagerhaugh S. et al, *The Social Organization of Medical Work*. University of Chicago Press, Chicago, 1985

15 Par analogie au livre de Goldratt E. M. et Cox J. *Le but, l'excellence en production*, Afnor Gestion, Paris, 1986.

Dans ces conditions, le "but" peut difficilement s'appréhender par une conformité à des normes générales et préétablies dont on pourrait facilement déduire les choix décisionnels. La gestion d'un risque minimal prévaut à toute tentative d'optimisation en fonction d'un référentiel préétabli, qu'il soit centré sur des objectifs de qualité, de coût ou de délai. C'est donc à dessein que nous employons le terme de *maîtrise* de la trajectoire de préférence à celui d'optimisation.

Ajoutons une dernière remarque: en considérant la multiplicité des trajectoires, ce "but" se définit autant de fois que de cas sont à considérer. Les choix, dans le cadre de la gestion d'une trajectoire particulière, ne s'effectuent pas isolément mais dans un contexte d'interdépendance. La maîtrise *des* trajectoires introduit ainsi une dimension supplémentaire, celle de la répartition des ressources disponibles entre celles-ci.

En résumé, le problème de la gestion de la singularité à grande échelle renvoie à un objectif de rationalisation précis: celui de *la maîtrise de multiples trajectoires*.

Les savoirs organisationnels comme unités élémentaires de l'organisation

C'est en raisonnant par rapport à un tel objectif qu'il est possible d'examiner les moyens nécessaires à cette rationalisation: à savoir, les modes d'organisation susceptibles de répondre à la maîtrise des trajectoires.

Face à la diversité des situations de travail et aux multiples imprévus que le déroulement de ces trajectoires engendre, un principe organisationnel habituel est celui de la *flexibilité*. Cette notion polysémique suppose une déclinaison qui touche autant aux conditions structurelles de l'hôpital qu'aux modes d'organisation engagés dans les unités de soins. Mais d'une manière générale, il apparaît que dans un univers où le "capital humain" est essentiel au bon fonctionnement, cette recherche de *flexibilité* se traduit par l'assouplissement des règles formelles et par la reconnaissance des compétences possédées par les opérateurs humains que sont les membres de l'unité de soins. Car comme le soulignent avec justesse Hatchuel et Weil¹⁶ "*si la réduction de l'incertitude ou de la diversité reste une nécessité, lorsqu'elles sont là, il n'y a pas beaucoup d'alternatives à un partage de compétences permettant à chaque acteur, non seulement de faire ce qu'on lui demande, mais aussi de se tenir prêt à réagir à ce que l'on n'a pas prévu et, mieux encore, de comprendre les conséquences de cet imprévu pour ses partenaires*".

Dans le prolongement de ce constat, nous avons cherché à identifier les savoirs de l'action qui supportent ces compétences. En nous inspirant d'une typologie proposée par Hatchuel et Weil, nous avons ainsi pu caractériser cinq types de savoirs¹⁷: le *savoir-jaire* qui s'associe à la maîtrise d'une tâche, le *savoir-agencer*, lié à la coordination des activités, le *savoir-réagir*, utile pour gérer la survenue d'aléa, le *savoir-comprendre* aidant à mieux cerner les problèmes organisationnels, et enfin le *savoir-empathique*, mobilisé par le personnel soignant afin d'apprendre au patient à être un acteur de sa propre trajectoire.

C'est par leur mobilisation collective au sein d'un référentiel opératoire commun, pour reprendre l'expression de Terssac¹⁸, que les membres de l'unité de soins possèdent les aptitudes nécessaires pour appréhender une activité dont une partie se trouve en dehors de toute mesure et de règles explicites. Nous sommes alors au coeur de ce qui se joue dans l'unité de soins lorsqu'il s'agit de s'organiser pour maîtriser les trajectoires.

La mise en évidence et la prise de conscience collective de l'utilité de ces savoirs ne constituent pas pour autant un exercice aisé. Ils sont difficiles à rendre tangibles, au contraire d'une règle d'exécution du travail plus facilement descriptible et dont l'application se mesure aisément. Par exemple, il est difficile de reconnaître la qualité d'une infirmière à savoir-agencer des tâches autrement que par des expressions générales telles que "*elle sait mettre de l'huile dans les rouages*". Parallèlement, si certains savoirs ne sont pas absents, la disparité des investissements entrepris pour les identifier témoigne de leur absence de regroupement autour d'un système cohérent comme celui du monde d'action administratif ou du professionnalisme. Il existe donc une véritable question dans la manière de reconnaître ces savoirs dans le contexte actuel.

16 Hatchuel A. et Weil B., *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.

17 Cf. note 5

18 Terssac G. (de), *L'autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

III. UNE RATIONALISATION NÉGOCIÉE

Instrumenter la diffusion de ces savoirs met au centre de l'analyse les *modes d'apprentissage collectifs* susceptibles d'être développés par les acteurs hospitaliers impliqués dans la gestion des trajectoires des patients.

Nos expériences de recherche-action rapportent sur ce point le caractère modeste de la démarche d'apprentissage. Ici, point d'idées générales immédiatement opératoires à l'ensemble de l'hôpital mais un apprentissage local. C'est par la capitalisation de ces apprentissages locaux que l'on peut espérer irriguer les espaces concernés par la maîtrise des trajectoires. La difficulté se situe alors dans l'investissement que représente cette capitalisation des expériences. Midler désigne ainsi des *agents de capitalisation* dont l'objectif est de susciter, mémoriser, comparer et faire circuler les réflexions d'apprentissage développées au niveau des unités de base¹⁹. Comment alors envisager cette capitalisation au niveau de la trajectoire ? Faut-il assurer la diffusion sur la base des apprentissages locaux ? Ou faut-il au contraire considérer une forme d'apprentissage particulière inter-unités distincte de l'apprentissage réalisé au niveau des unités ? Il n'est pas possible de répondre à une telle question à partir de notre expérience car le cadre dans lequel nous avons étudié ces modes d'apprentissage est celui de l'unité de soins.

Nous pouvons simplement retenir les enseignements suivants :

concernant les agents d'apprentissage, notre expérience souligne la complémentarité entre les agents extérieurs, porteurs d'une plus grande richesse des savoirs organisationnels, et les agents internes au collectif de travail, possédant une meilleure connaissance du contexte réel de travail ;
l'étude des dispositifs d'apprentissage montre pour sa part :

- * les implications pratiques de l'apprentissage -posséder du temps disponible, créer une distanciation suffisante vis-à-vis de l'action, avoir l'assurance qu'un ou plusieurs agents est(sont) porteur(s) des nouveaux savoirs- ;
- * la variété des dispositifs, qui joue d'une manière interdépendante sur l'espace -comme les transferts d'idées d'une unité à l'autre-, sur la nature des savoirs appris -comme le développement des outils de diagnostic des dysfonctionnements en tant que mode d'acquisition du savoir-comprendre-, et sur l'horizon temporel ;
- * l'importance des aspects ludiques dans les formes de présentation -comme les séminaires de créativité qui cherchent à proposer des innovations organisationnelles-.

Sur un autre plan, notre expérience nous a rappelé que le changement ne peut s'envisager qu'en référence à l'*ordre social* existant. En effet, en déclinant les grands principes d'un modèle d'organisation du travail mieux adapté aux besoins de la trajectoire des patients hospitalisés, on institue un nouveau repère de l'action qui structure l'ordre social, au même titre que les repères institutionnels ou professionnels. Engager le changement s'apparente dans ces conditions à modifier le rapport entre ces repères. Il s'agit de trouver de nouveaux modes de régulation de l'ordre social qui soient plus favorables à ceux portant l'objectif de rationalisation de notre modèle. Or, l'importance historique des déterminants professionnels et institutionnels suggère de les intégrer lors de la mise en oeuvre de démarches d'apprentissage plutôt que d'imposer à tout prix un objectif de rationalisation. Cette vision aurait en effet la naïveté de croire qu'un échafaudage théorique peut être accepté dans un univers dont les repères de l'action sont déjà solidement ancrés.

D'une manière générale, une telle conduite du changement incite à parler d'une *rationalité négociée* entre notre approche organisationnelle et les repères qui sont issus des autres mondes d'action, professionnels, administratif, voire inter-personnels. Le compromis auquel aboutit cette négociation ne peut probablement pas prétendre à un système optimal du point de vue de la rationalisation des trajectoires. Car il situe la priorité, non pas par rapport à la démarche rationalisatrice, mais par rapport à la recherche du maintien d'un ordre social,

Dans cette perspective, certaines formes de conduites de changement favorisent aussi les mécanismes d'appropriation opérés par les acteurs. Au niveau de l'unité de soins, nous avons ainsi développé l'idée de "dispositifs incomplets", c'est à dire de nouvelles procédures

¹⁹ Cf. note II

d'ajustement, entre les membres de l'équipe soignante, suffisamment ouvertes pour qu'elles puissent s'inscrire dans le micro-système social que représente l'unité. Le caractère "incomplet" a pour vertu de permettre de respecter les relations de travail privilégiées qu'entretiennent des petites équipes habituées à travailler ensemble. De même, il permet la prise en compte au moment de son application de contraintes familiales qui interfèrent avec les contraintes professionnelles, ce qui est un facteur clé de la réussite du changement d'organisation,

CONCLUSION

Quelles sont les retombées de la recherche ? Cette question habituelle prend un sens particulier dans notre cas puisque l'ensemble de cette démarche s'est efforcée d'identifier des voies pour répondre à ce que nous avons nommé le "malaise hospitalier". Pour ce faire, nous avons établi un énoncé théorique sur la manière de rationaliser le processus de prise en charge que nous avons nommé la gestion de la singularité à grande échelle, puis nous avons cherché à étudier les conditions de son implantation dans le contexte hospitalier actuel. C'est donc en tant qu'éléments de réponse à des signes de crise dans un secteur donné que les enseignements de la recherche doivent être d'abord envisagés.

Pour parvenir à produire ces réponses, il nous a fallu formaliser une méthode permettant d'approcher le thème de l'organisation de la prise en charge du patient. Présenter des principes méthodologiques comme retombées de la recherche peut paraître assez trivial, mais il s'avère que dans notre cas, la construction d'une méthode a nécessité d'explicitier de nombreux choix. Ainsi, ce travail apporte une expérience sur le thème des modes d'observation et des procédés de constructions d'énoncés théoriques sur le thème de l'organisation du travail.

Enfin, le cadre proposé auquel aboutit cette recherche, la gestion de la singularité à grande échelle, définit une approche organisationnelle centrée sur une «entité humaine». Ce cadre étant issu d'une recherche exploratoire, son évocation ne doit pas amener à conclure à des recettes toutes prêtes. L'utilisation des résultats d'une telle recherche recèle en effet un piège bien connu, celui qui consiste à leur donner d'emblée un caractère général. A ce titre, c'est plus une interrogation sur la portée et les développements éventuels d'un tel cadre qui est envisagée.

Principes méthodologiques, retombées pratiques pour l'hôpital et perspectives de développement de la notion de gestion de la singularité à grande échelle sont donc les trois types d'enseignements que nous allons aborder successivement.

Comment aborder le thème de l'organisation du travail ?

Observer l'organisation du travail est une démarche orientée en fonction d'un objectif de description: en l'occurrence, il s'agissait de comprendre le lien entre les modes d'organisation du travail existants dans les unités de soins et les besoins requis par la rationalité du processus de prise en charge.

Dans cette perspective, plusieurs principes méthodologiques, relatifs à l'interaction avec le terrain, notamment dans un cadre de recherche-intervention, à la logique inductive de notre cheminement, ou à la validité des connaissances produites par la confrontation de concepts théoriques avec le terrain ont été mobilisés. Nous voudrions retenir dans ce cadre méthodologique l'importance de l'association d'une observation des faits et du sens donné par les acteurs de l'unité à leur travail et à leur organisation. Ce n'est en effet que par la comparaison entre la représentation que les acteurs peuvent avoir de l'organisation du travail et la description des faits tels que l'observation sur le terrain les rapporte qu'il est possible d'établir un diagnostic sur les modes d'organisation²⁰. Associé à une description des caractéristiques du processus de prise en charge, l'observation de l'organisation nous a permis d'établir à terme, pour reprendre des termes médicaux, un diagnostic à la fois positif et étiologique :

²⁰ Ce point se rapprochant des conclusions de Beaucourt sur la nécessité de tenir compte de la représentation des salariés d'entreprises pour aboutir à un modèle organisationnel satisfaisant. C. Beaucourt, "La dimension symbolique des configurations organisationnelles". *Revue Française de Gestion*, n° 107, p. 121-132, février 1996.

le diagnostic positif porte sur le décalage qui s'établit entre les besoins de la rationalité de ce "processus" et les réponses apportées en matière d'"organisation du travail"; le diagnostic étiologique offre une explication de ce décalage en montrant en quoi l'organisation du travail est une construction sociale.

Une telle approche a des incidences pratiques dans les modes d'observation. Elle suppose une observation du travail quotidien qui dépasse ses aspects les plus formels -organigramme, description d'une journée type de travail ou énumération fastidieuse des tâches-, pour approcher des phénomènes tels que les perturbations, les modes d'interactions entre les acteurs, ou les ruptures de rythme dans le travail.

Elle nécessite également de développer un outil d'analyse des dysfonctionnements qui, en partant des "problèmes ressentis" par les acteurs, permet d'identifier les réels dysfonctionnements mettant en cause des modes d'organisation.

Elle suppose enfin d'envisager un "questionnement ethnographique" sur les sens que les acteurs donnent au travail par le biais des interprétations qu'ils portent sur ces dysfonctionnements, sur les doctrines exposées ou sur les propos tenus au cours d'entretiens. Notons que dans ce cas, les entretiens ont pour objectif d'analyser le discours des acteurs plus que de rapporter des faits.

Une telle approche implique également de mobiliser plusieurs champs disciplinaires. La recherche d'un modèle d'organisation nécessaire à la prise en charge des patients peut spontanément s'étudier sous des angles bien différents. Il peut emprunter au champ de la gestion de production son inclination à comprendre les processus par lesquels la production est assurée et à déterminer les principes organisationnels qui favorisent la performance de cette production. Il peut également faire appel au champ de la sociologie du travail en s'intéressant aux dimensions humaines du travail, aux logiques qui guident les individus dans leurs interactions et qui visent à déterminer la portée sociale des actions au travail. Il peut plus spécifiquement être considéré sur des aspects non moins essentiels d'ordre ergonomique, psychologique ou économique.

Tous ces aspects font qu'au moment où il s'agit de mobiliser des concepts, plusieurs pistes s'offrent au chercheur. A cet instant, seule la problématique doit guider le choix, et non l'intérêt pour un champ disciplinaire particulier. Celle-ci nous a amené à considérer les domaines de la gestion de production et de la sociologie du travail au sein d'un même cadre.

Pris sous l'angle de la gestion de production, il a été question de définir de nouvelles voies de rationalisation des trajectoires qui puissent tenir compte des dimensions humaines associées au travail de prise en charge. Pris sous un angle plus sociologique, il a été question de comprendre comment l'organisation du travail, en tant que construction sociale définie par une représentation dominante, peut intégrer une démarche rationalisatrice. Mais dans les deux cas, c'est *l'articulation entre la définition d'un objectif de rationalité technique du processus de prise en charge et le développement des dimensions humaines associées à l'organisation du travail* qui a été au centre de l'analyse.

Si nous insistons sur ce point, c'est que les spécificités de ces deux champs sont souvent mises en avant pour les opposer: schématiquement, les sciences de gestion sont censées s'intéresser à la production industrielle en étudiant les processus qui traversent une organisation, alors que la sociologie du travail porte son attention en priorité sur les acteurs de ces processus. A ces perspectives s'associent des niveaux d'analyse privilégiés. Le travail du sociologue est fréquemment associé à l'étude du travail d'exécution. La gestion quant à elle s'est focalisée sur l'étude des capacités de collectifs et sur l'analyse des résultats d'interaction en terme de performance plutôt que sur l'analyse des activités des professionnels prises isolément. A partir d'un tel tableau, il est possible de dessiner des frontières entre *"d'un côté une pensée où l'on pourrait retrouver des acteurs, des relations de coopération ou de conflits et, de l'autre, bien distincte de celle-ci, une pensée de l'efficacité gestionnaire, de la rationalité technique"* auxquelles s'associent des critiques:

21 Dodier N., *L'Expertise médicale*, Cf. note 8

22 Hatchuel et Weillp. 29, Cf. note 5.

soit à propos des démarches de rationalisation en portant "*sur le taylorisme, et les tendances technocratiques d'un management préoccupé de procédures et de chiffres*"²³ ;

soit sur les relations humaines développées au travail en dénonçant une contingence des situations *peu propice à l'émergence de la signification sociale des tentatives de rationalisation de la production*"²⁴.

Or, dans un cas comme dans l'autre, si ces critiques sont souvent justes, elles ne sauraient remettre en cause le principe même de la démarche de rationalisation et l'existence de la portée sociale du travail. Elles ne sauraient non plus remettre en cause leur interaction dans toute tentative d'explication, et *a fortiori* de mise en oeuvre de démarches rationalisatrices. Points que notre recherche nous a conduit à illustrer.

Gérer la singularité à grande échelle: une réponse au malaise hospitalier?

Nous soutenons ici la thèse que la définition d'une approche organisationnelle plus adaptée aux besoins requis par la rationalisation des trajectoires est une source de réduction importante de ce malaise. Les revendications de l'usager, le gaspillage des ressources financières et surtout humaines, l'augmentation des risques cliniques par la multiplication des dysfonctionnements, ont en effet en commun d'interroger l'efficacité de l'organisation d'une production centrée sur la prise en charge des patients. Si certains de ces phénomènes ne peuvent trouver de solutions que dans des affectations de ressources supplémentaires, nous avons pu aussi relever de multiples situations dans lesquelles la recherche d'une meilleure organisation apportait la réponse. L'analyse des dysfonctionnements nous a conduit à étudier comment améliorer les problèmes d'accueil des entrants, la fluidité de l'information lors de la visite ou la dispensation des médicaments. Le caractère ponctuel de ces améliorations ne doit pas conduire à sous-estimer leur importance. L'organisation se nourrit de ces micro-innovations organisationnelles développées dans le travail quotidien.

Mais elle n'est pas que cela. L'organisation est un cadre d'analyse à construire dans lequel doivent s'inscrire toutes ces améliorations, mais aussi des considérations plus générales sur la rigidité du système et ses cloisonnements, la place centrale qui doit être accordée au patient et à sa prise en charge, l'interprétation qu'en donnent les acteurs, la reconnaissance des efforts entrepris en matière d'organisation à travers les démarches évaluatives, et bien d'autres dimensions encore. C'est l'intégration de tous ces éléments au sein d'un même énoncé qui offre potentiellement le plus de voies pour diminuer le malaise. C'est l'objectif qui a animé notre cheminement lors de la construction de la notion de gestion de la singularité à grande échelle.

De ce cheminement se dégagent deux ordres de résultats. Ils concernent :

le pouvoir explicatif d'un énoncé visant à interpréter les phénomènes organisationnels et aussi les réponses apportées actuellement;
le développement d'instruments de gestion en accord avec l'objectif de rationalisation des trajectoires que nous avons défini.

Le malaise s'accroît quand les faits se refusent à l'interprétation

L'un des enseignements de la recherche est de constater un décalage entre les modes d'organisation existants et les besoins requis par l'évolution du processus de prise en charge. Ce décalage provient d'un système de représentation de l'organisation du travail solidement ancré dans l'esprit des acteurs qui néglige certains faits organisationnels pourtant très présents lors de nos observations -la richesse des aléas, l'importance de l'agencement entre les différentes activités-.

Sans nuance, un tel constat rend mal compte de la prise de conscience, de certains acteurs de l'unité de soins, de ce décalage, et dans une moindre mesure de ces raisons. Il ne tient pas non plus compte du fait que l'incompréhension de certains faits provient plus d'une méconnaissance des capacités de formalisation offertes par les développements en gestion de production ou en sociologie du travail que d'un raisonnement erroné en référence à une

²³ Hatchuel et Weil, p. 30, Cf note 5.

²⁴ Terssac G. (de), *Autonomie dans le travail*, p. XVIII, PUF, Paris, 1992.

approche organisationnelle précise, Il existe dans les références théoriques actuelles les moyens de repousser les limites d'un sens commun trop enclin à enfermer la rationalisation dans une vision classique de la programmation et de la standardisation. Ainsi, nous avons souligné que les notions de variété et d'incertitude sont au coeur de différentes approches rationalisatrices, que la trajectoire est également un concept permettant de caractériser la singularité de chaque prise en charge. La véritable limite se situe en fait dans les possibilités de transfert de références construites ailleurs dans le cadre très spécifique du travail hospitalier.

Mais, si ces deux réserves réduisent la part de responsabilité des acteurs dans les difficultés d'interprétation, elles renforcent l'idée qu'il est nécessaire de produire un cadre d'analyse qui permette de rendre compte de ces faits.

La "gestion de la singularité à grande échelle" propose un tel cadre. Il peut ainsi être utilisé pour mieux comprendre des faits organisationnels. Nous l'avons ainsi évoqué à propos des annulations du programme opératoire en montrant combien l'aléa constituait une dimension intrinsèque de l'activité, et non la conséquence d'une mauvaise organisation.

Il peut aussi aider à l'interprétation des actions menées dans ce domaine. Deux exemples vont l'illustrer: la reconnaissance d'un statut professionnel pour les infirmières et les démarches d'évaluation de l'activité hospitalière"

Dans le cas de la quête de reconnaissance des infirmières, les actions menées sont largement guidées par des références professionnelles médicales -diagnostic infirmier, dossier de soins, rôle propre centré sur la réalisation de gestes techniques de soins-. L'observation rapporte en même temps une confrontation quotidienne des infirmières aux problèmes d'organisation. Celles-ci sont en première ligne dans le travail quotidien de prise en charge réalisant les tâches de soins, mais dans un environnement qui suppose de réagir aux perturbations, de coordonner les activités entre elles, de comprendre les situations de travail, etc. Etre compétente pour résoudre tous ces problèmes est dans ces conditions une nécessité qu'impose les faits.

Ajoutons que la mise en évidence de ce décalage n'est pas une conclusion en soi. La maîtrise des savoirs organisationnels peut constituer une nouvelle voie de reconnaissance statutaire de la profession. L'utilisation de savoirs spécifiques est en effet un moyen d'asseoir une expertise autonome. La possession de ces savoirs est aussi un facteur essentiel de la légitimité d'une profession. Il y a donc là en germe toutes les conditions d'un professionnalisme infirmier fondé, non pas sur les savoirs médicaux mais sur les savoirs organisationnels.

De même, la vision professionnelle de l'évaluation est sans doute l'une des plus achevée, en tous cas en ce qui concerne la capacité à définir des bonnes pratiques ou "practice guidelines" pour reprendre l'expression anglo-saxonne. Dans ce cas, l'interprétation de l'action est un peu plus complexe. Car si l'évaluation des pratiques professionnelles demeure une approche importante, les critiques n'ont pas manqué de souligner ces dernières années qu'en centrant les efforts sur l'optimisation des stratégies de soins, elle négligeait les aspects organisationnels de leur mise en oeuvre->. L'introduction des *démarches qualité* dans le monde hospitalier est ainsi apparu comme une réponse apportée à cette critique. Dans cette perspective, la mise en oeuvre de systèmes *d'accreditation* des hôpitaux est devenu un enjeu important. L'objectif consiste à "accréditer", ou plutôt agréer, les hôpitaux sur la base d'une conformité de leur fonctionnement à un système de normes portant sur des critères de structures, sur les procédures employées et sur les résultats obtenus.

Face à un tel contexte, le cadre d'analyse de la gestion de la singularité à grande échelle apporte différents enseignements. Il souligne d'abord les dangers d'une dérive normalisatrice dans le développement des démarches d'accréditation face à la diversité et la variabilité des situations de travail-v. Il met également en évidence la nécessité de centrer l'ensemble de ces travaux sur le patient et sa prise en charge et non sur l'optimisation du fonctionnement des

25 Berwick D. M" "Continuous Improvement as an ideal in health care". *NEJM*, 320 : 43-46, 1989,

26 Les développements récents de l'accréditation aux États-Unis montrent néanmoins un déplacement des objets d'analyse, des normes de structure vers des normes de résultats et des normes de processus, et aussi des objectifs" A une approche fondée sur le respect de certaines normes de prescription du travail se substitue ainsi une approche où l'objectif principal est de s'assurer de la mise en place de dispositifs d'analyse du travail. Par de nombreux aspects, cette logique se rapproche d'une démarche d'apprentissage collectif

unités de soins comme le préconise certaines démarches d'accréditation. Il permet enfin d'observer que si ces techniques offrent les moyens de solutionner des dysfonctionnements, elles souffrent généralement d'une absence de véritable réflexion sur l'organisation du travail hospitalier. Ces démarches procèdent en effet de l'ordre suivant : ce sont des formes d'évaluation qui sont mises en place, souvent subordonnées à des critères professionnels, comptables ou stratégiques, et une vision de l'organisation du travail qui s'en déduit. Elles conduisent ainsi à des options souvent implicites dans cette organisation, un principe général étant que, dès qu'un service, ou un individu, doit rendre compte de son activité à travers un paramètre, on assiste à une sorte de mécanisation des procédures et des comportements qui réduit la richesse de l'analyse portée sur l'organisation.

L'instrumentation de la gestion de la singularité à grande échelle

En faisant des savoirs organisationnels les unités élémentaires de l'organisation du travail, nous avons introduit la question de leur acquisition par les membres de l'unité de soins. Comment s'assurer alors que ces savoirs soient en effet détenus et facilement exprimables par les membres de l'unité de soins ? Rien ne garantit *a priori* que ces savoirs soient spontanément acquis. Peut-il en être autrement d'ailleurs alors qu'il s'agit de savoirs de l'action ? Seules, les conditions favorables de l'expérience peuvent favoriser leur acquisition et leur application. Dans ce contexte, les modes d'apprentissage apparaissent comme un vecteur de diffusion aussi délicat à maîtriser qu'important. Nous avons ainsi cherché à montrer certains des instruments d'application de cet apprentissage. Parallèlement, nous avons insisté sur l'importance de raisonner la mise en place de ces modes d'apprentissage en référence aux ordres sociaux développés dans les unités. Tous ces éléments constituent un cadre de développement des efforts organisationnels susceptible d'être appliqué tant au niveau des *conseils de service* que dans des démarches menées à l'hôpital d'une manière transversale aux unités.

Mais insistons pour conclure sur le fait que l'absence d'apprentissage simple de ces savoirs ne doit pas faire rechercher dans la standardisation du processus de travail l'impossible solution. Même si les procédures opératoires standardisées offrent par leur facilité de formulation et de contrôle la piste la plus visible pour tenter d'améliorer l'organisation du travail, cette réponse est insuffisante face à un système de production aussi complexe que celui de l'hôpital. Nous l'avons vu, la variabilité et la diversité des situations de travail est désormais telle que seule une approche cognitive permettant de reconnaître aux acteurs de la trajectoire une forme de compétence est concevable. En d'autres termes, si un certain degré de standardisation est nécessaire dans l'organisation du travail, il doit laisser une part d'autonomie suffisante pour l'expression des savoirs organisationnels. Ce serait sinon un douloureux paradoxe qu'en se cantonnant à cette représentation de l'organisation construite à partir de repères essentiellement administratifs et professionnels, le personnel hospitalier... mais aussi les patients, y perdent les moyens de s'organiser dans leurs pratiques quotidiennes"

Gérer la singularité à grande échelle' quelles perspectives de développement ?

L'ensemble de cette recherche nous a permis de définir les grands principes d'une approche organisationnelle raisonnée à partir des besoins requis par l'évolution du processus de prise en charge du patient. A ce titre, les principes d'un modèle de gestion de la singularité à grande échelle restent largement dépendants du contexte hospitalier : ils cherchent à appréhender l'unicité de chaque trajectoire ; ils étudient les représentations dont les membres de l'hôpital rendent compte dans leur conception de l'organisation ; ils proposent une gestion des savoirs de l'action rendue nécessaire par la diversité des situations de travail et la richesse des perturbations propres à l'activité hospitalière.

Les problèmes de gestion portent enfin sur la recherche d'un niveau d'analyse particulier: il ne s'agit pas d'y réaffirmer la spécificité d'une démarche artisanale; il ne s'agit pas non plus de se référer à des approches de types gestion de flux qui entraînerait une vision trop agrégée de l'organisation et du processus de prise en charge. Notre approche cherche à définir une voie intermédiaire: suffisamment précise pour tenir compte des caractéristiques spécifiques à chaque trajectoire, suffisamment agrégée pour affirmer la dimension de masse qui s'associe désormais à la prise en charge.

Cette manière d'approcher la singularité du processus n'est évidemment pas exclusive. Nous pensons notamment aux travaux sur la gestion de projet qui par bien des aspects refusent l'idée d'une séparation radicale entre la singularité d'un processus et sa réalisation à grande échelle.

Mais l'aspect humain de l'"entité" apporte une dimension supplémentaire dans notre cas. Par là, elle s'éloigne des approches développées dans les domaines industriels. C'est aussi pour cette raison que la gestion de la singularité à grande échelle constitue un problème qui concerne l'hôpital, mais qui peut aussi intéresser la gestion des étudiants dans les facultés, les abonnés des transports en commun, et d'une manière générale toutes les activités qui mettent directement en jeu l'usager d'un service public ou qui concernent une entité humaine.

Dans tous ces cas, la gestion de la singularité engage un rapport particulier aux entités du processus, patients, écoliers, ... dès lors que leur sont reconnues certaines capacités d'acteur de leur trajectoire. Le refus d'une conception d'un être passif dans le déroulement de leur processus conduit ainsi à concevoir la recherche en gestion comme une approche devant reconnaître dans l'effort de rationalisation une place particulière à l'usager.

Si l'on reprend le cas de l'hôpital, le thème de l'usager est devenu un slogan tant pour les pouvoirs publics que pour de nombreuses équipes de direction hospitalière. Cependant la traduction de ce slogan en actions concrètes qui permettent d'observer des changements notables dans le comportement des hospitaliers au cours de la trajectoire du patient n'est pas évidente. Certes des actions ont été engagées sur le plan de l'accueil, sur le plan d'actions de confort matériel dans les services et sur le plan de l'information formelle destinée aux utilisateurs des services hospitaliers. Mais si ces actions sont évidemment importantes, elles ne permettent pas de traiter la question générale de la relation entre les membres du personnel médical et soignant et le patient. Or, cette question reste évidemment centrale si l'on cherche véritablement à mettre " le malade au coeur du système de soins hospitalier".

Dans notre travail, nous avons étudié l'interaction soignant-patient sous l'angle de l'organisation. Sous cette perspective, l'usager-patient ne constitue plus seulement l'entité de la trajectoire, il devient aussi une ressource au service de l'organisation de celle-ci. Elle suppose de la part du personnel soignant de posséder un *savoir-empathique* vis-à-vis du patient.

Il importe alors de comprendre en quoi ce rôle peut rendre compte de toutes les dimensions du point de vue de l'usager à l'hôpital. Car si l'on voit bien le bénéfice pour l'organisation et les membres du personnel soignant d'associer étroitement le patient au travail de gestion de sa trajectoire, il n'est pas certain que le patient-usager y trouve pour sa part toujours son compte. Le fait de participer activement au déroulement de sa propre trajectoire a de fortes chances d'aboutir à une meilleure qualité organisationnelle dont ce patient sera le bénéficiaire. Mais, il faut aussi s'assurer que cet usager trouve à travers ce nouveau rôle, un moyen d'expression plus favorable de son point de vue. Être co-producteur est-il ainsi un moyen d'assurer un degré d'autonomie supérieur à l'ensemble de ces revendications ? Est-ce également un moyen d'accéder à une lecture plus critique des actions qui se déroulent autour de sa trajectoire ? Quel est notamment le sens que le patient peut donner à l'ensemble de ces actions et comment peut-on le matérialiser au sein d'indicateurs de satisfaction ? Enfin, jusqu'où la perte d'un rôle passif peut-elle s'envisager sans mettre en péril l'équilibre physique et mental du patient ?

Si on considère qu'une analyse plus large doit également prendre en compte l'articulation entre ce rôle de co-producteur et celui de citoyen représentant des usagers, on perçoit que notre cadre d'analyse organisationnel a largement à gagner des travaux menés sur le rôle et la place de l'usager hospitalier. Par leur articulation, on peut espérer mieux centrer les attentes spécifiques de chaque usager dans les pratiques organisationnelles.

En même temps, ce maillage entre démarche rationalisatrice et connaissance précise des attentes et des rôles tenus par les usagers est sans doute un moyen de comprendre ce qui peut réunir ou distinguer des modèles d'organisation centrés sur des «entités humaines». Du fait des spécificités différentes de chacun des usagers -voyageurs, étudiants, visiteurs de musée, etc.-, l'intégration de leur point de vue dans les pratiques organisationnelles ne peut qu'aboutir à déceler des nuances derrière la reconnaissance commune dans chacun de ces modèles de la singularité des cas. Les réflexions menées dans cette direction peuvent aider à étoffer une théorie plus générale de la gestion de la singularité à grande échelle.

RAPPORTS

I. Nicolas DODIER

J'ai apprécié l'approche gestionnaire telle qu'elle est pratiquée par Étienne Minvielle. Elle permet à mon avis de renouveler l'approche sociologique de l'hôpital. Celle-ci s'est développée historiquement comme une sous-discipline de la sociologie des organisations mais elle s'est peu intéressée à la comparaison des différents modèles d'organisation. C'est un point sur lequel l'approche gestionnaire apporte des éléments nouveaux. Cela étant dit, je voudrais poser quelques questions.

1. Vous posez vous-même la question du transfert des cadres d'analyse empruntés à l'étude des entreprises à celle de l'hôpital. Ce que vous dites du transfert me paraît intéressant. Néanmoins, vous êtes insuffisamment critique sur l'organisation flexible dans l'entreprise. Identifier, comme on le fait couramment dans les organisations flexibles, les compétences organisationnelles des acteurs, les reconnaître et les expliciter pour en faire un support d'apprentissage est une démarche intéressante, tant dans l'entreprise qu'à l'hôpital. Mais qui va juger de l'intérêt ou de l'inintérêt des compétences des acteurs? Qui sélectionne ce qui doit être support d'apprentissage et ce qui ne le mérite pas? Quels sont les effets de ces jugements sur le personnel? Mes observations de ce qui se passe en entreprise-⁷ m'amènent à penser que cette question est essentielle; qu'en est-il à l'hôpital?
2. Le texte suggère qu'il existe un décalage entre les éléments de standardisation des savoirs sur lesquels les professionnels s'appuient, auxquels ils tiennent, et les aléas qui sont constitutifs de leur travail. Cette tension entre standardisation et aléas, est à la base de votre analyse.

En étudiant, avec Agnès Camus, le cas d'un service d'urgence, j'ai fait un constat un peu différent-ê. Un élément de base du travail des personnels dans ce service consistait à faire le tri entre les aléas "mobilisateurs" et les aléas "démobilisateurs". Certains malades ont une force mobilisatrice et d'autres non. Parfois, l'arrivée d'un malade bouleverse la ligne de travail, d'autres fois non. On n'a pas affaire à des professionnels qui campent sur des pratiques standardisées face à des aléas, mais à des professionnels qui sélectionnent, parmi les aléas, ceux qui sont mobilisateurs. L'opposition essentielle me semble résider entre différents types d'aléas plutôt qu'entre standardisation et aléas.

3. N'avez-vous pas tendance à effacer la diversité des unités de soin? Ce point est lié au précédent car les services doivent être soigneusement distingués quant au problème des aléas. Un service d'urgence -ceci est fixé explicitement par les textes-, doit accueillir obligatoirement toutes les personnes qui se présentent. Un service de médecine interne est un exemple intermédiaire. Un tel service est ouvert, par nature, à un éventail large de pathologies. En même temps, les services tendent à se spécialiser et à sélectionner quelques pathologies qui constituent ses points d'excellence. Dans d'autres services, en hématologie par exemple, on a une spécialisation très forte, un alignement sur des protocoles thérapeutiques très codifiés, et, du coup, une standardisation très élevée. L'analyse transversale des services ne doit pas gommer ces différences.
4. Mon dernier point porte sur l'usager. Je suis tout à fait d'accord pour dire qu'il existe un enjeu à ce que le patient soit considéré comme un usager. Néanmoins, les jugements que l'on peut avoir en la matière dépendent beaucoup des conditions dans lesquelles se concrétise la reconnaissance, chez le patient, d'une certaine autonomie. Or, en termes d'organisation, la question est complexe. Il faut tenir compte notamment d'un élément dont vous n'avez quasiment pas parlé: la responsabilité. Aux Etats-Unis, où la régulation par les procès est très développée, le patient est plus autonome: on lui fait signer des décharges, il s'engage par écrit, de manière à ce que l'on soit sûr qu'il ne pourra plus, ensuite, attaquer les médecins ou l'hôpital. Si le patient est considéré comme "autonome",

27 Voir Dodier, N., 1995, *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.

28 Voir Camus, A., Dodier, N., 1994, "L'intérêt pour les patients à l'hôpital. Enquête sociologique dans un service d'urgences médicales", Rapport CERMES-GSPM, Paris, 141p.

si on le place devant des initiatives prises en connaissance de cause, c'est pour pouvoir engager sa responsabilité juridique en cas de dommages. Il faut par ailleurs bien réfléchir aux coûts que peut représenter pour le patient, dans l'état dans lequel il est parfois plongé -états de semi-conscience, inquiétudes pour sa vie, asservissement de son corps à des techniques complexes, etc.-, la construction, pendant son hospitalisation, de contextes dits de libre choix, ou de consentement éclairé.

Enfin, je serais tenté de dire qu'il faut sérieusement penser au dispositif par lequel on représente l'usager, étant donné, là encore, sa condition de malade. Prenons le cas du don d'organe. La loi prévoit qu'on peut demander au patient son accord, mais aussi à sa famille. Tout un ensemble de médiations sont nécessaires pour garantir que l'on a bien affaire, via la famille, aux souhaits du patient. Constamment, à l'hôpital, on est ainsi obligé de construire des dispositifs complexes, problématiques, de représentation du patient.

II. Philippe MOSSÉ

Ce texte se présente comme délibérément engagé, opère des choix dans l'approche et les assume de bout en bout, établit ensuite un diagnostic et propose enfin des remèdes.

Comme la trajectoire du malade, celle d'E. Minvielle s'apparente à la ligne claire des bandes dessinées: contours apparents, souci du détail, précision du trait.

Compte tenu de cette cohérence j'aurais pu limiter ma discussion en restant à l'intérieur de ce cadre, mais ici ou là l'auteur affiche des objectifs plus larges parfaitement résumés dans la citation suivante :

"Penser l'organisation du travail à l'hôpital autour du processus que constitue la prise en charge du patient est le moyen de considérer une démarche micro qui soit susceptible d'apporter des réponses au malaise actuel".

Lequel malaise est multiforme, chroniquement aigu. L'idée est que travaillant au coeur du dispositif -cest-a-dire de l'organisation du travail autour de la trajectoire du patient dans l'espace et le temps de l'unité de soins-, on pourra contribuer à dissiper le "malaise" général. Cette approche en entonnoir inversé correspond sémantiquement au titre: la singularité d'abord puis la grande échelle. Mais, la démarche gestionnaire défendue ici, déjà très intéressante en elle-même, gagnerait à montrer ses limites, à baliser son domaine de définition.

C'est ce que je vais faire dans un premier temps. Dans un second temps, j'essaierai d'apporter un grain de sel après m'être mis en empathie avec la démarche.

1. L'ENTONNOIR RENVERSÉ

On pourrait penser que l'absence quasi-totale de référence à l'environnement est liée à la fois à un choix problématique (l'organisation du travail, la trajectoire), et méthodologique (l'unité de soins). En fait l'environnement est plus décisif que ne le croit Etienne Minvielle. Dans son propre raisonnement, il est même présent, mais masqué sous deux figures, celle du «Deus ex machina» et celle de l'«arlésienne».

Sous la première forme on trouve la contrainte économique externe comme explication de la réduction de la durée de séjour. Il s'agit en fait d'une tendance "séculaire" qui doit donc être expliquée aussi par une modification de la place de l'hôpital dans le système de soins, voire dans le système médico-social. Ainsi la trajectoire du malade dans l'unité s'inscrit-elle dans un univers très différent aujourd'hui de ce qu'il était il y a seulement 10 ans (hospitalisations itératives, hospitalisation à domicile, consultations externes, etc.). La réduction de la durée de séjour n'est donc pas le résultat d'une contrainte, elle est aussi le reflet d'une Convention.

Certes, l'environnement peut jouer un rôle contraignant (sur les budgets, etc.). C'est ce qui explique que par rapport à beaucoup d'enjeux professionnels, économiques, médicaux, la rationalisation de la trajectoire, et même l'organisation du travail, soient secondaires sinon "parent pauvre",

Mais l'environnement n'est pas seulement producteur de contraintes, il est aussi créateur de ressources. C'est l'environnement «Arlésienne», invisible mais "structurant". On peut en donner 3 exemples :

- Nombre de dysfonctionnements analysés au niveau d'une unité de soins ne pourraient apparaître en tout cas se perpétuer si il n'y avait la possibilité de les externaliser vers d'autres structures.
- De même, en amont de la trajectoire, s'opère une sélection des clientèles. Dans le processus de spécialisation tous les services, tous les praticiens ne sont pas à égalité de chance. L'homogénéité ou la variabilité des cas se construit socialement selon deux axes qui interagissent avec l'organisation du travail : Le premier est la "visibilité" dans un réseau de correspondants; Le second est la part d'arbitraire qui existe dans tout établissement de diagnostics.

Le livre "Hôpital stratégie" a montré à quel point, par exemple, le recrutement des médecins était décisif tant du premier point de vue que du second.

- Les agents extérieurs à l'unité qui, "porteurs de savoirs organisationnels" sont complémentaires de ceux qui sont "internes" au collectif de travail et qui connaissent le contexte réel: qui sont-ils? Sont-ils des experts en apprentissage? En "organisation dynamique" ?

2. LE PATIENT, LE FLUX ET LA NÉGOCIATION

En ayant en tête ces limites, je vais essayer maintenant d'aborder deux ou trois points plus respectueux de la ligne claire choisie par E. Minvielle.

Ils concernent à la fois le type de diagnostic qu'il pose (qui met l'accent sur le rôle du patient) et les solutions avancées (qui mettent l'accent sur la négociation).

2.1. La place du patient

On ne voit pas bien si la posture est descriptive ou normative. Le patient a-t-il un rôle important de fait, mais non reconnu (y compris dans la production d'aléa), ou bien n'a-t-il pas de rôle et faut-il lui faire une place sur la scène?

Dans le 1er cas -le besoin de reconnaissance-, on convoque E. Freidson contre T. Parson. Le but est d'intégrer le savoir profane au processus de décision, non pas médiatisé par l'expert, mais "en direct". Là se pose un problème de finalité de l'organisation. Est-ce la satisfaction perçue de l'usager ou sa santé "objective"? Un contexte concurrentiel plaiderait pour la première, une politique de santé publique plaiderait pour la seconde.

Dans le deuxième cas -celui de l'émancipation du patient-, il faudrait pouvoir modifier l'organisation du travail pour que le malade participe à sa propre prise en charge. Le problème est ici que l'espace de la trajectoire (la chambre) et le temps du séjour (3 à 5 jours) ne sont pas adaptés à cette émancipation.

2.2. La gestion des flux

C'est une question qui a toujours intéressé les observateurs du monde hospitalier. Dès les années 70 une équipe québécoise avait mis au point une méthode de gestion optimale basée sur l'évaluation des soins requis. Mais vous mettez l'accent sur une contradiction: si l'organisation actuelle crée de "l'embarras", le souci de "l'ordre social" dominant empêche des changements radicaux.

Or, cet ordre social conduit à la faible prise en compte des aléas, à une évaluation quasi-absente, à une représentation du séjour comme d'un "long fleuve tranquille". La solution serait de formaliser les pratiques réelles, tout en évitant la dérive normalisatrice. Mais on pourrait dire que l'ordre social et ses caractéristiques ont une fonction déterminée compte tenu des conditions générales dans lesquelles les unités sont immergées. Ainsi, par exemple, le fait que l'évaluation soit absente ou réduite à une "mécanique" n'est-il pas la condition de

l'étanchéité des territoires ? On ne peut "imposer" les évaluations sans modifier au préalable les conditions, les incitations, pour qu'elles deviennent "intéressantes".

2.3. La question de la négociation collective

Le modèle des "mondes d'action" emprunté à Nicolas Dodier est sans doute plus riche que celui de la "bureaucratie professionnelle". Il introduit un 3^{ème} monde (en plus de l'administratif et du professionnel), le monde interpersonnel. De-ci de-là, on entrevoit que ce monde est surtout celui des soignants infirmiers. De fait, si à chaque monde correspond une catégorie professionnelle et si à chaque catégorie correspond une représentation, alors le modèle peut fonctionner. La négociation peut s'établir entre des "repères" issus des mondes d'actions, car derrière chaque repère se trouvent des acteurs.

Le problème est que ces notions, mondes et acteurs ne se recouvrent pas. J'ai même rencontré des syndicalistes gestionnaires, des infirmiers hypertechnicisés et des médecins ... médicalement illégitimes.

De ce point de vue, l'épreuve de réalité et l'instrumentation concrète de la "gestion de la singularité à grande échelle" deviennent essentielles. Pour être efficaces, elles doivent se combiner avec la standardisation des tâches à partir des représentations des agents et des usagers. Ici, vous semblez fonder vos espoirs sur un double socle: accréditation intelligente et conseil de service projet.

N'est-ce pas un peu trop respectueux de l'«ordre social» tel qu'il est défini par la Direction des Hôpitaux et ses experts ?

Réponses d'Étienne MINVIELLE

Je suis d'accord avec différents points soulevés: la force mobilisatrice du patient, les dispositifs complexes de représentation du patient, la critique sur la trop grande valorisation de la flexibilité dans l'entreprise (mais pour moi, l'essentiel n'est pas la flexibilité, mais la tension entre flexibilité et standardisation),

Sur la question de l'aléa. Il me semble qu'il existe effectivement plusieurs types d'aléas. Il y a les aléas mobilisateurs, mais aussi les aléas engendrés par la routine (je reprends cette notion à Anselm Strauss). Les situations de routine produisent en effet, par relâchement, des aléas qui perturbent profondément le travail.

Je voudrais aussi préciser un point qui me semble fondamental. Mon point d'entrée dans l'analyse n'est pas l'unité de soins, mais la trajectoire du malade. C'est précisément pour éviter tous les phénomènes qui touchent à l'externalisation au niveau de l'hôpital, au moins, que j'ai opéré ce choix. Dès qu'on se centre sur l'espace de l'unité de soins, on bute effectivement sur les externalités intra-hospitalières. Une question qui se pose par contre au stade d'achèvement de ce travail consiste à prendre en compte l'ensemble des événements extra-hospitaliers dans la trajectoire du malade.

DISCUSSION

Carine Vassy : Peut-on parler de l'organisation du travail à l'hôpital, en général? Je suis d'accord avec le constat qui pose que les situations des différents services dans un même hôpital sont très diverses, et que les situations sont en plus différentes d'un hôpital à l'autre. J'ai été surprise par votre affirmation selon laquelle il n'y a pas eu d'organisation taylorienne à l'hôpital. A mon avis, cette forme d'organisation y existe bien et c'est heureux, car sinon, l'hôpital serait incapable de traiter autant de malades.

Autre point. Je crois que les compétences organisationnelles sont reconnues, actuellement, à l'hôpital. Au Royaume-Uni, un poste de "clinic manager" a été créé et confié à des infirmières formées à cet effet.

Etienne Minvielle : sur le lien avec le taylorisme, j'ai simplement souligné qu'il n'existe pas à proprement parlé de taylorisme à l'hôpital pour la simple et bonne raison qu'il n'y a jamais eu de raisonnement organisationnel construit dans un bureau de méthodes. Par ailleurs, au-delà de cette limite, l'association de formes organisationnelles avec le taylorisme a souvent tendance à donner un caractère très réducteur à l'oeuvre de Taylor.

Concernant l'impact de la spécificité clinique sur les formes d'organisation, il est logique d'évoquer plusieurs formes d'organisation en fonction de la spécialité des services; mais ce que montrent en même temps les deux études de cas dans un service de chirurgie et de médecine interne, deux spécialités très différentes, c'est aussi la constance de certains traits organisationnels sur la standardisation ou sur la volonté de protocoliser certains pans de l'activité.

Christine Musselin : Je ne suis pas convaincue par la notion, que vous avez reprise, de "mondes sociaux", ni par la manière dont vous analysez la façon dont ces "mondes" peuvent peser sur les acteurs.

Etienne Minvielle : ce qui m'intéresse à travers la notion des mondes sociaux, ce n'est pas de revisiter certaines notions comme le professionnalisme ou la bureaucratie hospitalière, mais de comprendre leur impact sur l'organisation du travail hospitalière actuelle. Cet impact ne doit pas être considéré avec un trop grand déterminisme. Un médecin aujourd'hui passe tour à tour d'un rôle d'expert médical exprimant son professionnalisme de clinicien à celui de chef d'équipe, voire même de gestionnaire de son service auprès de la direction de l'hôpital. Il est donc susceptible d'endosser plusieurs rôles et aussi d'être habité par plusieurs systèmes de valeurs dans la conduite de son action. Mais l'important n'est pas là dans ma démarche, ce que je cherche à montrer c'est la construction sociale de l'organisation du travail. Celle-ci est une conséquence de tous ces mondes sociaux et non l'aboutissement d'un raisonnement gestionnaire centré sur la trajectoire du malade.

Alain Jeunemaître : Comment peut-on passer d'un mode d'organisation traditionnel à un mode d'organisation centré sur la trajectoire du patient ? As-tu réfléchi notamment aux structures d'incitation possibles des différents acteurs à l'hôpital pour favoriser l'émergence du nouveau mode d'organisation? Par ailleurs, l'analyse manque d'une dimension: le marché et la concurrence, tels qu'ils se développent aujourd'hui autour de l'hôpital.

Etienne Minvielle : l'incitation peut être de plusieurs ordres : elle est d'abord d'ordre économique. Sans aller jusqu'à parler de concurrence et de marché, il est certain que la mise en place de nouveaux modes d'organisation interne peut être une source de gains financiers, sans avoir le caractère aveugle de décisions portant sur des réductions d'effectifs ou des fermetures de lits. Car là, ce sont les gaspillages quotidiens qui sont recherchés. De plus, la mise en place de nouveaux modes d'organisation oblige à s'interroger à un niveau concret sur les liens entre coût et qualité des soins. Les structures concernées sont là les instances de direction hospitalière (équipe de direction et Comité Consultatif Médical) mais aussi pour des raisons différentes les Agences Régionales d'Hospitalisation et l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation de Santé. L'incitation est aussi liée à la médiocrité des conditions de travail. Lorsque vous êtes à l'hôpital, il est facile de recueillir des témoignages sur les situations de travail rendues pénibles par des dysfonctionnements répétés (annulation d'examen, represcription d'examens complémentaires qui s'avèrent inutiles). Comprendre plus finement ces dysfonctionnements et envisager de nouvelles formes d'organisation, c'est aussi traiter la question de la souffrance au travail.

J'ajouterai que cette incitation est aussi déontologique. Parler de la place du patient à l'hôpital, c'est bien évidemment commencer par concevoir des formes d'organisation qui partent du point de vue de ce patient et à partir desquels l'évolution des métiers de l'hôpital doit être réfléchie, et non l'inverse. A ce titre, les associations d'usagers constituent potentiellement des structures d'incitation de première importance. Tous ces points soulignent d'une certaine façon, le même constat : l'hôpital comme je l'expliquais en introduction, n'ayant jamais réellement établi sa doctrine sur ce thème de l'organisation, voit en retour un mouvement de balancier qui l'oblige à la développer dans un contexte de contraintes accrues.

Bernard Tocail : Il existe actuellement, à l'hôpital, des gens qui suivent la trajectoire : ce sont notamment les associations. Comme vous le dites, il faudrait plus en tenir compte dans l'analyse.

Anni Borzeix : Comment peut-on mesurer l'intrication que représentent les différents types de compétence ? Par ailleurs, j'aimerais savoir ce que vous entendez exactement, les uns et les autres, par l'expression "dispositifs de représentation du patient". Autre point Tu as parlé de lecture transversale. Certes, on peut faire une lecture transversale des problèmes, et cela enrichit l'analyse. Mais le point essentiel est l'agir transversal.

Enfin, je suggère la création d'un groupe de travail sur le thème: "gestion, usager et trajectoire". Il me semble que ces questions sont au coeur de la réflexion sur un certain nombre de services, notamment de services publics.

**ID. LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES REVISITÉES : VERS UNE
ARTICULATION DES APPROCHES CONTINGENTE ET POLITIQUE**

Jean NIZET
Faculté de Namur

François PICHAULT
Université de Liège

Rapports :
Norbert ALTER, Université Paris IX-Dauphine.
Armand HATCHUEL, CGS - ENSMP.

22 mai 1997

INTRODUCTION

Depuis leur publication, les ouvrages de Mintzberg, en particulier ceux dans lesquels il élabore sa théorie des configurations (1982 ; 1986 ; 1990), ont suscité des réactions contrastées : d'aucuns les ont accueillis comme constituant un apport majeur à la théorie des organisations (Boisvert 1980 : 18), d'autres n'ont pas manqué de souligner, parfois avec insistance, leurs limites et leurs faiblesses (Friedberg 1993 : 187-188 ; Aktouf 1989 : 255).

Nous avons nous-mêmes pris part à ce débat en formulant à l'égard de la théorie des configurations plusieurs critiques, ce qui nous a conduits à en réélaborer certains points, dans le cadre d'un ouvrage qui fait également le lien avec la réalité des organisations, puisqu'il propose une série d'études de cas ainsi que des indications méthodologiques pour guider le travail de terrain (Nizet et Pichault 1995).

L'objet de cette contribution est, dans un premier temps, de reprendre certaines de nos critiques et réélaborations de la théorie des configurations de Mintzberg pour, dans un second temps, adopter un point de vue plus épistémologique et porter une évaluation sur le travail que nous avons accompli, dans la perspective d'une amélioration des possibilités d'analyse et d'intervention dans les organisations.

Nous commencerons par une discussion portant sur une des variables de la théorie : la question des mécanismes de coordination. Cette discussion "locale" est présentée à titre d'illustration du travail de reconceptualisation que nous avons mené par rapport à plusieurs autres points. Elle tentera notamment de montrer comment, dans une perspective contingente, un certain nombre de difficultés ou tensions apparaissant dans une situation de changement structurel peuvent s'expliquer par des choix problématiques en matière d'organisation du travail. Une seconde discussion sera de caractère plus "global" puisqu'elle tentera de s'éloigner du caractère étroitement contingent des thèses de Mintzberg pour proposer une relecture des différents paramètres structurels et des facteurs contextuels qui leur sont associés dans une perspective résolument constructiviste, laissant la place aux jeux d'acteurs et à l'équilibre provisoire de leurs interactions.

1. CRITIQUE ET RÉÉLABORATION DE LA TYPOLOGIE DES MÉCANISMES DE COORDINATION

La distinction des mécanismes de coordination est une variable importante de la théorie de l'auteur, pour plusieurs raisons. Elle est centrale par rapport à la définition qu'il donne, dans l'ouvrage *Structure et dynamique des organisations*, de ce qu'est l'activité humaine organisée qui, selon lui : "doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail" (1982 : 18). La structure d'une organisation n'est d'ailleurs, pour Mintzberg, que "la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches" (1982 : 18). Les mécanismes de coordination sont par ailleurs liés à bon nombre d'autres variables du modèle, telles que la taille des unités, le niveau de qualification des opérateurs, le degré de stabilité du marché, etc. Enfin, les mécanismes de configuration sont à la base de la typologie des configurations puisque, grosso modo, à chaque mécanisme de coordination correspond, dans la théorie, une des configurations.

Pourtant, les apports de l'auteur sur cette question ne vont pas sans poser un certain nombre de problèmes. Ainsi, le nombre de mécanismes varie en fonction des ouvrages. Dans *Structure et dynamique des organisations* (1982), Mintzberg propose une liste de cinq mécanismes :

- *l'ajustement mutuel*, autrement dit, la communication informelle entre les opérateurs ;
- la *supervision directe*, lorsqu'une personne ayant la responsabilité du travail de plusieurs autres leur donne des instructions, des ordres, et contrôle le travail qu'elles ont effectué ;
- la *standardisation des procédés*, lorsque des "analystes", extérieurs à la ligne de commandement hiérarchique, programment les tâches que les opérateurs doivent réaliser (cette programmation pouvant se faire soit par l'élaboration d'un règlement, ou par la mise au point d'une machine, ou par l'introduction d'un système d'information, etc.) ;
- la *standardisation des résultats*, lorsque la programmation ne concerne plus les tâches comme telles mais bien les objectifs que les travailleurs doivent atteindre ;

- la *standardisation des qualifications* où ce qui est programmé, ce sont les formations spécifiques que doivent avoir suivies les opérateurs qui occupent tel ou tel poste de travail.

Dans *Le pouvoir dans les organisations* (1986), l'auteur élabore une problématique des "systèmes d'influence" qui, manifestement, recoupe en grande partie cette distinction des mécanismes de coordination puisqu'un premier système d'influence, "le système d'autorité" couvre en fait la supervision directe ainsi que la standardisation des procédés et des résultats, tandis que le "système des compétences spécialisées" couvre la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel -ce sont en effet les deux mécanismes qui, selon l'auteur, seront le plus souvent à l'oeuvre lorsqu'on a affaire à des opérateurs très qualifiés. Pourtant, la liste des systèmes d'influence ne s'arrête pas là : on voit apparaître ce que l'auteur appelle le "système des politiques" -dont nous ne parlerons pas ici¹ - mais aussi le "système d'idéologie". L'auteur définit l'idéologie comme "un système de croyances et de valeurs à propos de l'organisation, auquel tous les membres de l'organisation adhèrent" (1986 : 222) ; elle naît et se développe au cours d'un processus long, qui remonte souvent à la naissance de cette organisation : "une idéologie prend racine, dès lors qu'un groupe de personnes se constitue autour d'un chef pour créer une organisation, et que naît le sentiment d'une mission à accomplir. L'idéologie, ensuite, en créant des traditions, se développe à travers le temps" (1986 : 222).

L'idéologie qui fait ainsi son entrée, acquiert bientôt droit de cité parmi les mécanismes de coordination puisque, dans *Le management* (1990), l'auteur ajoute aux cinq mécanismes déjà présentés, ce qu'il appelle la standardisation des normes (ou encore des valeurs).

Telles sont donc les vues de l'auteur, par rapport auxquelles nous avons mené un travail de critique et de réélaboration que l'on peut reconstituer, après coup, comme comportant plusieurs étapes.

1. Il nous a d'abord semblé que la manière de conceptualiser l'idéologie ou les normes comme un ensemble de croyances et de valeurs propres à l'organisation, bref comme une "culture" au sens où la définissent les anthropologues, cadre mal avec la conception qu'a l'auteur de la notion de mécanisme de coordination, comme un ensemble de moyens utilisés par la direction d'une organisation pour façonner la structure de celle-ci, autrement dit, comme un ensemble de "paramètres de conception" de la structure. En d'autres mots encore, la manière de définir l'idéologie cadre mal avec la perspective "rationnelle" qui est celle de l'auteur dans *Structure et dynamique des organisations* (Nizet et Pichault 1995 : XV-XVI, 291-292). Il est d'ailleurs typique que lorsqu'il parle de cette notion, Mintzberg ne fasse pas référence à des analystes des normes alors qu'il parle par ailleurs d'analystes des procédés, des résultats et des qualifications.

Nous avons pris le parti de faire de la standardisation des normes un mécanisme de coordination à part entière, que l'on peut identifier dès que les dirigeants tentent de développer intentionnellement une "culture" ou un "projet d'entreprise", dès qu'ils recourent à la communication interne, ou encore à des formations dont le contenu est en partie de caractère idéologique, etc. Cette standardisation des normes implique selon nous une catégorie spécifique d'analystes (selon les cas, les responsables de la communication, le service formation, etc.).

2. Nous proposons de regrouper les six mécanismes de coordination en trois ensembles:

- Un premier ensemble (ajustement mutuel et supervision directe) est fondé selon nous sur l'établissement de *relations interpersonnelles*, latérales ou verticales.
- Un deuxième ensemble (standardisation des procédés et des résultats) repose sur un travail de *formalisation* qui requiert l'intervention d'experts (les analystes) dont la fonction consiste à programmer certains aspects du travail, de manière à leur conférer une certaine

Outre le caractère tautologique de cette définition (un système d'influence est qualifié de "politique" quand les jeux politiques y dominent), il ne nous semble pas qu'elle permette de caractériser une situation précise: de l'avis même de l'auteur, l'arène politique constitue davantage un état temporaire dans la vie d'une organisation, particulièrement lorsque celle-ci se trouve en situation de transition structurelle

stabilité dans le temps, une certaine homogénéité pour un même ensemble de travailleurs, etc.

- Un troisième ensemble mise davantage sur la constitution de *représentations mentales*, qui résultent soit d'actions externes à l'organisation (les compétences acquises dans les institutions de formation, pour ce qui concerne la standardisation des qualifications) soit d'actions internes émanant des analystes des normes dont nous avons parlé ci-dessus.

On peut ainsi apprécier les difficultés ou tensions que l'emploi simultané de différents mécanismes de coordination est susceptible de créer. Ainsi le recours conjoint à la standardisation des procédés et des résultats -qui correspond pourtant à une pratique très répandue dans la vie des organisations- s'avère souvent problématique: l'un des mécanismes pourra toujours être mobilisé contre l'autre pour justifier les manquements éventuels. De la même manière, les mécanismes basés sur la formalisation se concilient difficilement avec des mécanismes basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales : un certain nombre d'échecs subis par les expériences de qualité totale ou, plus récemment, d'*empowerment*, peuvent se lire dans ces termes. En revanche, la standardisation des qualifications peut très bien se combiner avec l'ajustement mutuel, puisque, dans les deux cas, une large autonomie est conférée aux opérateurs. C'est donc la question du mode de contrôle associé aux mécanismes de coordination qui s'avère cruciale: on ne peut pas, par exemple, contrôler à la fois de manière permanente et a posteriori ; ou encore, supprimer en apparence toute forme de contrôle en maintenant néanmoins une surveillance étroite. Il convient dès lors de distinguer, à l'intérieur des trois ensembles que nous avons constitués, les modes de contrôle exercés selon qu'ils se rapprochent du pôle "externe" (contrainte exercée sur les acteurs) ou du pôle "interne" (autonomie relative laissée aux acteurs).

CATEGORIES	<i>contrôle "externe"</i>	<i>contrôle "interne"</i>
<i>relations interpersonnelles</i>	supervision directe	ajustement mutuel
<i>formalisation</i>	standardisation des procédés	standardisation des résultats
<i>représentations mentales</i>	standardisation des normes	standardisation des qualifications

3. Un des avantages du regroupement en trois catégories est qu'il est susceptible de s'appliquer également à la question de la *coordination entre les différentes unités* qui constituent l'organisation. Jusqu'à présent, nous n'avons en effet traité que de la *coordination au niveau des opérateurs*, soit si l'on veut, "à la base" de l'organisation. Or Mintzberg aborde cette question de la coordination également aux autres niveaux de la structure. Il repère, là aussi, différents mécanismes, que notre distinction permet également de regrouper.

- Certains reposent en effet sur des *relations interpersonnelles*: postes de liaison, groupes de projet, comités permanents, etc.
- D'autres reposent sur la *formalisation*: plans, programmes, contrôles de qualité, contrôle des coûts, etc.
- D'autres enfin visent, au niveau des *représentations*, à réduire les disparités et les tensions entre les différentes unités de l'organisation, pour faire prévaloir les buts généraux : socialisation par des formations axées sur la coopération entre différents services, sur la politique générale de l'organisation, etc. ; mobilisation idéologique par des programmes de qualité totale qui cherchent à placer le client et ses exigences au centre de la vie de l'organisation, etc.

Relations Interpersonnelles	Ajustement mutuel	Agents de liaison Comités permanents Task forces
	Supervision directe	Structure matricielle
Formalisation	Standardisation des procédés Standardisation des résultats	Planification des activités Contrôle des performances
Représentations mentales	Standardisation des qualifications Standardisation des normes	Socialisation Mobilisation idéologique

4. Le fait de disposer d'une distinction commune pour caractériser les modalités de coordination au niveau des opérateurs, d'une part et des unités, de l'autre, présente l'avantage de permettre de comparer, pour une même organisation, la manière dont la coordination s'opère à ces deux niveaux, et de repérer des formes de continuité, ou de décalage en fonction de contraintes spécifiques. On peut très bien observer, par exemple, des unités de production ayant recours à la standardisation des procédés étant donné les exigences techniques auxquelles elles sont soumises alors que la coordination entre départements s'effectue davantage par mobilisation idéologique, dans le cadre d'une opération de type "qualité totale". Ou encore : des opérateurs qualifiés dont le travail est coordonné par un mélange d'ajustement mutuel et de standardisation des qualifications alors que les unités dans lesquelles ils se trouvent sont de plus en plus soumises au contrôle des coûts. De telles discontinuités ne vont pas, on l'imagine, sans poser des problèmes délicats de cohérence: comment, par exemple, obtenir l'implication de tous les membres du personnel dans un projet d'entreprise si, par ailleurs, le travail quotidien fait l'objet d'une formalisation étroite et d'un contrôle très strict?

La critique et la réélaboration de la problématique des mécanismes de coordination illustre le travail que nous avons mené par rapport à plusieurs points de la théorie de Mintzberg qui nous semblaient, pour des raisons et dans des mesures diverses, insatisfaisants. C'est ainsi que nous avons retravaillé sa typologie des acteurs internes et externes à l'organisation (Nizet et Pichault 1995: 143-149), sa problématique relative aux liens existant entre les différents buts organisationnels (115-118), sa problématique des ressources du pouvoir (144-149), etc.

En plus de ces réélaborations "locales", nous nous sommes également attelés à revisiter la théorie de Mintzberg dans une perspective constructiviste.

2. POUR UNE ARTICULATION DES APPROCHES CONTINGENTE ET POLITIQUE

Les différentes variables utilisées par Mintzberg se réfèrent, au fil de ses ouvrages, tantôt à une approche rationnelle et contingente (les différents paramètres de conception de la structure organisationnelle ainsi que les éléments du contexte dans lequel celle-ci se situe), tantôt à une approche davantage politique (les acteurs et leurs jeux de pouvoir). Elles forment donc deux ensembles distincts et, dans une certaine mesure, autosuffisants. En effet, les liens à l'intérieur de chaque ensemble ont été largement et systématiquement explorés par Mintzberg. Mais il n'en va pas de même pour les liens entre ces ensembles. Mintzberg ne les a traités que de manière unilatérale, et ses hypothèses à ce propos prêtent à certaines critiques.

En réalité, Mintzberg avance surtout des hypothèses concernant l'influence des paramètres de conception et des facteurs de contingence sur les variables politiques. C'est à la faveur de son ouvrage consacré au pouvoir (1986), qui fait suite à son ouvrage sur les structures (1982), qu'il systématise le type de liens entre les deux groupes de variables. Mais ceux-ci nous semblent se référer à une perspective exagérément "réaliste" ou "objectiviste", selon laquelle les "réalités" organisationnelles existent, et produisent des effets, indépendamment de la perception, des représentations que les acteurs en ont. Mintzberg va même jusqu'à rejeter comme pathologique la possibilité d'une construction des contraintes du contexte par les acteurs eux-mêmes :

Il est certain que les "perceptions du P.D.G. sont importantes pour comprendre pourquoi les organisations sont structurées comme elles le sont" (Pfiffner et Leblebici 1973-1974 : 273) Mais ceci ne justifie pas qu'on parle de l'influence de "l'environnement" sur la structure quand on a mesuré en réalité "la perception de l'environnement" [...]. Le problème vient du fait que les perceptions peuvent être distordues [...], ce qui peut conduire par inadvertance le chercheur à décrire une pathologie organisationnelle: comment la direction élabore une structure qui s'accorde à sa perception erronée de la situation (1982 : 213).

Si l'on peut en effet admettre que les paramètres de conception et les facteurs de contingence conditionnent, dans une certaine mesure, les jeux de pouvoir entre acteurs, il n'en reste pas moins que les liens peuvent également se lire en sens inverse : les jeux de pouvoir sont en effet susceptibles d'influencer à leur tour les variables structurelles et contextuelles. La possibilité de relations inversées est à nos yeux insuffisamment explorée par Mintzberg. Nous proposons donc de réélaborer ses hypothèses dans une perspective plus "constructiviste", en faisant appel

à d'autres auteurs pour montrer comment certaines caractéristiques de la structure et certains traits du contexte peuvent être vus comme la conséquence de jeux politiques, qui les "construisent" en quelque sorte.

À l'inverse de la théorie de la contingence, qui examine l'impact des contraintes de l'environnement sur la vie de l'organisation, c'est ici l'organisation, définie comme un "système socialement construit de significations communes" qui élabore de façon active l'environnement. L'organisation et l'environnement sont créés ensemble au travers des processus d'interaction sociale des membres de l'organisation (Weick : 1979). Étant donné les rapports de pouvoir existant entre acteurs dans toute organisation, ces diverses constructions du contexte sont nécessairement conflictuelles, tout l'art du gestionnaire étant alors de parvenir à proposer des significations socialement acceptables par les différentes composantes de l'organisation.

En revenant aux hypothèses de Mintzberg relatives aux facteurs de contingence, nous proposons de réélaborer dans une perspective constructiviste les quatre dimensions caractéristiques du marché présentées par l'auteur. Chacune d'elles peut en effet être l'objet de constructions contradictoires.

Commençons tout d'abord par la stabilité. Celle-ci n'est pas nécessairement un "donné" de l'environnement. Elle peut également résulter de l'action des membres de l'organisation. Pareille activité de construction est nécessairement de nature politique, étant donné les intérêts que peuvent avoir les uns et les autres à renforcer ou, au contraire, à diminuer, la stabilité de l'environnement. Une construction aussi contrastée conduit nécessairement à privilégier, à l'intérieur de l'organisation, des paramètres de conception opposés (standardisation progressive des procédés *versus* maintien de l'ajustement mutuel par exemple). En bref, la construction de la stabilité de l'environnement devient l'enjeu de luttes de pouvoir à cause de ses retombées sur l'organisation concrète du travail.

Envisageons, à présent, le cas de la complexité du marché. Nous pouvons aisément comprendre l'existence de tensions autour de la définition du degré de complexité de l'environnement, puisque l'enjeu d'une telle construction est la plus ou moins grande centralisation de la prise de décision. Si certains acteurs parviennent à faire admettre que l'environnement dans lequel ils oeuvrent est d'une grande complexité, requérant par conséquent un savoir-faire important, ils obtiennent par la même occasion une reconnaissance officielle de leur expertise, ce qui signifie une plus grande marge de manoeuvre dans la réalisation de leurs activités. Inversement, s'ils échouent dans leur tentative, ils savent qu'ils devront se soumettre à une plus grande centralisation de la prise de décision. On peut donc s'attendre à ce que les opérateurs qualifiés soient précisément l'un des groupes ayant tout intérêt à renforcer la complexité de l'environnement, dans la mesure où elle leur permet d'échapper, du moins en partie, aux velléités de contrôle et de centralisation émanant des étages supérieurs de la hiérarchie.

Quant à l'hostilité du marché, à laquelle Mintzberg associe la centralisation du pouvoir décisionnel, elle peut elle aussi faire l'objet de constructions variées. Le renforcement de l'hostilité permet d'imposer aux opérateurs une plus grande discipline de travail (il ne suffit pas de s'estimer compétent pour réaliser les tâches) et de réaffirmer la prégnance des structures de pouvoir en vigueur (il n'est pas question de penser à une quelconque forme de délégation). On se doute bien que du côté des opérateurs, la conception de l'hostilité n'est pas la même, mais ils ne parviennent pas ici à imposer leur point de vue.

Enfin, abordons le cas de l'hétérogénéité, censée stimuler, selon Mintzberg, une plus grande spécialisation horizontale et verticale de la structure organisationnelle. Des auteurs comme Pfeffer (1981 : 267-270) ont contesté le caractère mécanique d'une telle relation en soulignant que la différenciation entre unités et entre niveaux hiérarchiques était d'abord et avant tout la conséquence de jeux politiques. En d'autres termes, la différenciation a affaire avec la légitimité de la position que l'on occupe à l'intérieur de l'organisation, dans un contexte de lutte permanente visant à obtenir les ressources organisationnelles pertinentes. Elle se présente comme une réponse institutionnelle au risque de "guerre de tous contre tous" dans la mesure où elle permet de canaliser le développement des jeux politiques en délimitant officiellement l'espace de leur exercice. Si la différenciation est bel et bien associée, dans de nombreux cas, à l'hétérogénéité de l'environnement, sa définition même est loin d'être neutre et univoque. Elle répond en fait à la défense d'intérêts stratégiques.

A contrario, on peut interpréter tout le mouvement actuel, porté par une certaine littérature managériale (voir, par exemple, Porter: 1982), de recherche des "forces et faiblesses" de l'entreprise, d'établissement de sa "chaîne de valeur" et de "recentrage sur son métier de base" - *core business* - comme une tentative de réduire l'hétérogénéité du marché, dans un contexte de concurrence accrue, de globalisation et de rationalisation, succédant à une longue phase économique où la diversification des activités était présentée comme le modèle de la réussite entrepreneuriale et conduisait d'ailleurs à l'adoption d'une structure appropriée: la forme divisionnalisée (Chandler: 1962). Le débat sur le "recentrage", qui correspond en fait à une volonté de réduire l'hétérogénéité du marché, rejaillit sur la définition même des missions de base de l'organisation et, partant, sur la délimitation des catégories de personnel habilitées à les prendre en charge.

La discussion qui précède nous révèle le caractère par trop mécanique des hypothèses de Mintzberg relatives au marché dans la mesure où elles nient l'influence des acteurs et de leurs perceptions contradictoires. Sans doute l'environnement d'une PME est-il "objectivement" plus hostile que celui d'un monopole public: mais ne voit-on pas apparaître, dans l'un et l'autre cas, des tentatives de construction de la menace externe, destinées à justifier une plus grande centralisation du pouvoir décisionnel dans les mains de certains acteurs? Sans doute l'environnement d'un hôpital ou d'une entreprise de presse est-il "effectivement" plus complexe que celui d'une chaîne de grands magasins: mais une telle complexité pourra parfois être remise en cause par certains acteurs dont les intérêts vont dans le sens d'une formalisation et d'un contrôle plus grands des activités. Si une organisation concrète voit coexister, par exemple, des mécanismes de coordination différents, ce n'est pas tant qu'elle soit confrontée à des injonctions divergentes en provenance de l'environnement mais qu'elle est traversée par la lutte entre des "clans" différents qui veulent chacun faire triompher leur propre conception de l'environnement et de ses impacts supposés sur la vie organisationnelle.

Cela signifie que les paramètres de conception peuvent eux-mêmes résulter de jeux de pouvoir qui vont d'ailleurs en sanctionner l'effectivité (c'est-à-dire la manière dont ils sont effectivement mis en oeuvre). On peut ainsi évoquer l'un des paramètres de conception essentiels: les mécanismes de coordination du travail. Nous avons noté plus haut qu'ils sont liés à des formes de contrôle plus ou moins contraignantes. On peut en conclure que le choix d'un paramètre de conception correspond au choix d'une forme de contrôle: il constitue donc, par nature, un acte politique. Celui-ci peut d'ailleurs, comme nous l'avons vu dans le cas des facteurs de contingence, se voir dûment justifié par une construction appropriée du contexte dans lequel l'organisation opère. Ainsi l'imposition de mécanismes basés sur la formalisation, qui restreignent inévitablement la marge de manoeuvre des opérateurs, peut-elle se voir légitimée par la mise en avant systématique de la stabilité de l'environnement. Inversement, l'orientation vers des mécanismes où le contrôle est plus lâche (basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales) est facilitée par une interprétation de l'environnement qui met l'accent sur sa complexité.

À partir du moment où l'on convient que le choix d'un mécanisme de coordination est un acte de pouvoir, on ne peut négliger le fait qu'il va entraîner à son tour des réactions politiques et qu'il deviendra, par la même occasion, un enjeu dans le cadre de rapports de force entre groupes antagonistes. Ceci nous conduit logiquement à nous intéresser au fonctionnement réel de ce mécanisme: en d'autres termes, à son effectivité.

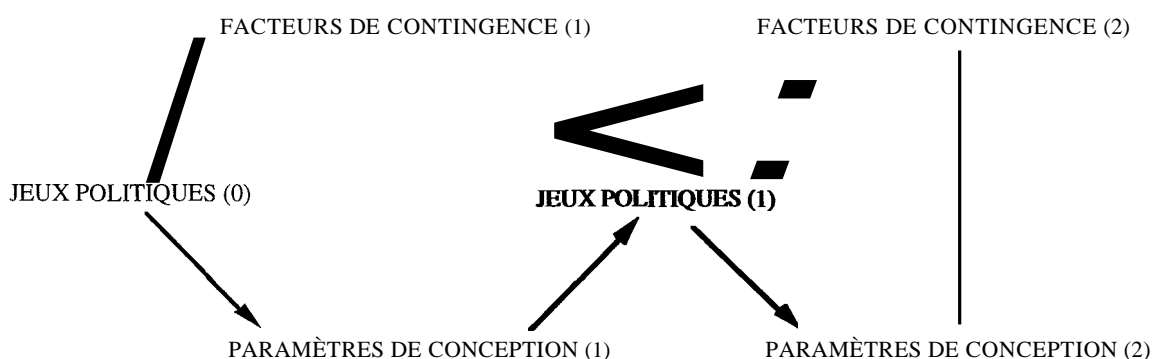
Toute la conceptualisation de Mintzberg est basée sur l'analyse des choix managériaux. Si l'on se trouve en face d'une équipe dirigeante qui entend favoriser le management participatif et la qualité totale, on parlera volontiers de standardisation des normes. Si l'on relève la présence d'un règlement du travail très précis, on évoquera sans nul doute la standardisation des procédés, etc. Pourtant, l'observation concrète du fonctionnement de l'organisation nous révèle souvent un décalage entre les mécanismes officiels - ceux qui affirment la présence du pouvoir formel - et la manière dont les acteurs assurent effectivement la coordination de leur travail. On apprend ainsi très vite à repérer, derrière un discours sur la standardisation des normes, la survivance d'anciens mécanismes davantage basés sur la formalisation. Par ailleurs, comme l'ont montré de nombreux travaux en sociologie des organisations, la standardisation des procédés - qui vise pourtant à prédéterminer la réalisation de toutes les tâches - ne peut prétendre à une quelconque efficacité sans les initiatives parallèles que prennent les opérateurs (Crozier 1971; Pavé 1989), sans leurs stratégies de "réappropriation" du travail (Bemoux 1979), sans les formes variées "d'autogestion clandestine" qu'ils mettent en oeuvre (Fischer 1980). Ces initiatives implicites, qui sont liées à la tentative de maîtriser des zones d'incertitude

pertinentes dans la vie de l'organisation (Crozier et Friedberg 1977), influencent sans nul doute l'effectivité des mécanismes de coordination. Dans une telle perspective, l'organisation du travail peut être vue comme un va-et-vient permanent entre la tentative d'imposition de certains mécanismes par les responsables managériaux et les stratégies de réappropriation déployées par les opérateurs en vue d'échapper, du moins partiellement, à l'emprise de ces mécanismes et d'y substituer d'autres, davantage conformes à leurs intérêts: on peut ainsi citer l'exemple classique du conflit de légitimité entre les analystes -visant la formalisation-s- et les opérateurs professionnels cherchant à bénéficier d'une plus large autonomie dans le cadre de mécanismes basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales. L'organisation officielle sera dès lors plus ou moins effective, en fonction de l'état des rapports de force entre "clans" opposés. On dispose là d'une nouvelle manière de localiser le pouvoir dans la vie d'une organisation.

L'action en retour des acteurs sur les variables contingentes et structurelles -leur activité de construction- ne peut en fait être examinée qu'au cas par cas et ce n'est qu'au terme d'un tel examen que l'on est en mesure d'avancer un "diagnostic" de configuration. La présence d'un ou de deux éléments "objectifs", même fondamentaux (comme le degré de stabilité du marché ou un mécanisme de coordination particulier), ne suffit pas à établir un tel diagnostic. Le détour par les variables politiques permet de cerner au plus près la spécificité de chaque situation, en intégrant dans une même démarche analytique, d'une part, la description des variables contextuelles et structurelles et, d'autre part, l'analyse du "système d'action concret" (Crozier et Friedberg 1977) qui leur donne vie en quelque sorte. Pareil détour est d'ailleurs le seul moyen d'échapper au reproche de réductionnisme adressé par d'aucuns à la théorie de Mintzberg, et plus spécialement à certaines de ses applications "sauvages".

Il permet également de mieux appréhender, dans la durée, l'évolution des formes organisationnelles. On aura en effet compris que c'est le jeu des acteurs qui parvient à faire triompher de nouvelles constructions du contexte et de la structure, au détriment de celles qui sont actuellement en vigueur et qui ne font qu'exprimer les perceptions d'un groupe particulier, en perte de vitesse. On voit ainsi combien l'intégration des variables politiques à la description des facteurs de contingence et des paramètres de conception - ou, si l'on veut, l'intégration des caractéristiques formelles et informelles - permet d'arriver à une appréhension plus fine des évolutions concrètes qui traversent les organisations. Le passage d'une structure à l'autre résulte de l'interaction complexe entre variables formelles et informelles, les unes rétroagissant sans cesse sur les autres.

Le système de relations univoques qui sous-tend l'articulation proposée par Mintzberg entre variables contextuelles et structurelles, d'une part, et variables politiques, d'autre part, laisse donc la place à un schéma plus élaboré reposant désormais sur le principe d'interaction:



Les jeux politiques du temps 0 contribuent à façonner, dans une certaine mesure, la perception des facteurs de contingence et la définition des paramètres de conception au temps 1 (point de vue constructiviste). Ces derniers sont eux-mêmes conditionnés par les facteurs de contingence (point de vue contingent). Un tel ensemble, plus ou moins cohérent, n'est pas sans impact sur la distribution du pouvoir dans l'organisation et sur les jeux politiques susceptibles de s'y développer (point de vue contingent) ; ceux-ci génèrent au temps 2 certaines constructions/interprétations des facteurs de contingence et certaines définitions des paramètres de conception (point de vue constructiviste) allant le plus souvent dans le sens du renforcement de la structure existante, jusqu'à ce qu'un nouveau point de vue triomphe et entraîne la structure vers un renouvellement, et ainsi de suite.

3. LES CRITÈRES DE RÉÉLABORATION UTILISÉS

Ce travail qui consiste à se saisir d'une théorie pour la critiquer et la réélaborer, s'opère nécessairement en fonction d'un certain nombre de critères, explicites ou implicites, relatifs à ce qu'est une "bonne" théorie. (Ce sont probablement, en partie au moins, les mêmes critères qui sont à l'oeuvre lorsqu'on choisit de privilégier telle théorie plutôt que telle autre pour mener une recherche, ou encore lorsqu'on choisit d'enseigner une théorie et pas une autre, etc.)

Nous proposons, pour terminer, quelques réflexions – de caractère non plus théorique, mais bien épistémologique – relatives aux critères en fonction desquels nous avons travaillé. Certains d'entre eux étaient explicites au moment où nous menions le travail, d'autres étaient présents de manière plus implicite, et ont été mieux identifiés ultérieurement.

Dans leur *Handbook of Communication Science* (1989 : 104-105), Chaffee et Berger proposent une liste de critères permettant selon eux d'évaluer les théories dans le domaine des sciences de la communication. Elle peut être transposée au domaine des organisations qui est le nôtre, et servir de point de départ à notre réflexion. Les auteurs proposent sept critères.

La force explicative: c'est la capacité de la théorie de fournir des explications plausibles pour les phénomènes qu'elle cherche à expliquer. On doit prendre en compte également l'ampleur des phénomènes expliqués: plus elle est grande, plus la théorie est valable.

La force prédictive: la valeur de la théorie est liée ici à sa capacité de prédire les événements. Il peut arriver qu'une théorie prédise des événements, sans qu'elle soit en mesure d'en donner une explication plausible.

La simplicité (parsimony) : des théories simples doivent être préférées à des théories complexes, si les unes et les autres expliquent et prédisent de manière équivalente. La complexité d'une théorie est directement liée à la complexité de la réalité qu'elle cherche à expliquer.

- *La falsifiabilité*: les théories doivent pouvoir être prouvées fausses. Si tel n'est pas le cas, on ne peut pas dire que la théorie a été réellement testée, même si les résultats des recherches sont cohérents avec elle (...).

La cohérence interne: la logique interne d'une théorie doit être évaluée indépendamment des épreuves empiriques. Les propositions d'une théorie doivent être cohérentes les unes avec les autres. Si ce n'est pas le cas, il devient difficile d'interpréter valablement les données empiriques.

La richesse heuristique (heuristic provocativeness) : les bonnes théories génèrent de nouvelles hypothèses, qui étendent l'ampleur des connaissances potentielles.

La force organisatrice: Les théories utiles ne se limitent pas à générer de nouvelles connaissances; elles sont également capables d'organiser les connaissances existantes.

A la base de cette liste se trouve donc le postulat selon lequel le travail d'élaboration (de réélaboration) théorique doit répondre à plusieurs critères. Ceci étant admis, bon nombre de questions peuvent se poser (a) par rapport à la conception d'ensemble d'une telle liste; (b) par rapport à la présence de tel critère et pas de tel autre ; (c) par rapport à la définition qui est fournie et/ou de l'usage qui est susceptible d'être fait de chacun d'eux.

Ainsi, concernant la conception d'ensemble, il nous semble important de laisser la possibilité à chacun d'accorder des valeurs différentes aux différents critères; une telle "pondération" est d'ailleurs, probablement, inévitable. Plus fondamentalement, on peut se demander si l'outil proposé par Chaffee et Berger ne mélange pas indûment des critères relatifs aux finalités du travail de recherche (expliquer, prédire...) et d'autres, relatifs aux caractéristiques que doivent présenter les théories pour précisément atteindre ces finalités (cohérence, simplicité, falsifiabilité...); ne conviendrait-il pas de distinguer plusieurs catégories de critères et, à partir de là, de s'interroger sur leurs articulations?

Concernant le choix des critères, une telle liste ne privilégie-t-elle pas trop ce qui relève du travail de recherche proprement dit, au détriment de l'usage que l'on peut faire des théories pour agir, ou intervenir -dans notre cas, pour agir par rapport à une situation organisationnelle. Autrement dit, à côté des deux "finalités" que sont l'explication et la prédiction, ne faut-il pas considérer une troisième, qui serait de l'ordre de la pertinence pour l'action?

La définition de plusieurs critères devrait être soumise à discussion. Ainsi, pour nous limiter à l'un d'entre eux, on pourrait se demander si le "pouvoir explicatif" des théories n'est pas présenté par Chaffee et Berger de manière trop limitative. Notons par exemple qu'il y est question d'expliquer et non de comprendre; le mode d'intelligibilité du réel qui consiste à travailler sur les significations n'est donc probablement pas pris en compte. Quelles que soient les limites de cet outil, il nous semble cependant suffisant pour nous permettre de nous interroger sur le travail de critique et de réélaboration que nous avons mené par rapport à la théorie de Mintzberg.

Assurément, nous avons tenté d'améliorer la *cohérence* des propos théoriques de l'auteur.. Nous avons repéré un certain nombre de contradictions "locales", que nous avons ensuite tenté de réduire. Ainsi, comme nous l'avons montré dans notre discussion relative aux mécanismes de coordination, il y a chez Mintzberg une contradiction entre la définition de l'idéologie, ou des normes organisationnelles --comme étant un ensemble de valeurs partagées par les membres d'une organisation du fait de leur histoire commune-, et la définition de ce qu'est un mécanisme de coordination comme "paramètre de conception" de la structure organisationnelle. Nous avons aussi identifié et tenté de réduire des incohérences plus "globales" en proposant une articulation entre variables structurelles et contextuelles, d'une part, et variables politiques, d'autre part, dans une perspective constructiviste.

Nous avons aussi très sensiblement amélioré la *simplicité* de la théorie, autrement dit, nous l'avons "allégée". Notamment, en remplaçant de multiples distinctions *ad hoc* par des distinctions plus abstraites, ayant une portée plus générale. Ainsi, notre distinction entre trois ensemble de mécanismes de coordination s'applique tout autant à la coordination au niveau des opérateurs, qu'à la coordination entre les unités.

Cette simplification de la théorie peut nuire à sa *force explicative*. Les distinctions *ad hoc* de l'auteur, souvent judicieuses, permettent parfois de rendre compte de phénomènes qui échappent à des catégories plus générales du type de celles que nous avons nous-mêmes introduites. Mais à l'inverse, on peut noter que le fait de couvrir plusieurs ensembles de phénomènes à partir d'une problématique unifiée, permet d'opérer des comparaisons, qui font surgir elles-mêmes de nouvelles questions, qu'une problématique plus disparate ne permettrait pas de traiter (voir à ce sujet nos réflexions à propos des possibilités de combinaison des mécanismes de coordination).

Une manière de poursuivre la discussion relative à la force explicative consiste à montrer que, à côté des modes d'explication ou de compréhension déjà mobilisés par Mintzberg, nos réélaborations ont consisté à faire une place à d'autres modes de raisonnement, négligés par lui. On peut se référer ici à nouveau à la manière dont Berthelot caractérise les différents modes de raisonnement en sociologie, ce qu'il appelle les "schèmes d'intelligibilité" (Berthelot 1990). Il parle ainsi des schèmes causal, fonctionnel, structural, herméneutique, actanciel et dialectique.

Les schèmes d'intelligibilité mobilisés par Mintzberg sont, de manière centrale, le schème typologique et le schème systémique.

Le schème *typologique* (Genard 1996) est le plus apparent. La théorie des configurations propose en effet un ensemble de "types", constitués chacun à partir d'une même liste de variables, qui servent à approcher des situations concrètes pour en saisir les spécificités, notamment en dégagant la combinaison particulière que chaque situation particulière réalise entre deux ou plusieurs configurations.

Le schème *fonctionnel* -et plus particulièrement sa variante systémique (Berthelot 1990 : 68-70; De Rosnay 1975 ; Probst et Ulrich 1989)- est tout aussi présent puisqu'à la base de chacune des configurations, on trouve un grand nombre d'hypothèses explicatives, qui prennent d'ailleurs souvent la forme de "boucles de rétroaction" typiques de la pensée

systémique –par exemple, un marché stable conduit une organisation à se formaliser, ce qui la conduit en retour à privilégier les segments les plus stables de son marché, etc. Chaque configuration se présente donc comme un ensemble de variables interreliées, où la modification de l'une est susceptible de produire des changements dans la plupart des autres.

Le schème *dialectique* est également présent, en particulier à un endroit crucial de la théorie, lorsque Mintzberg élabore ses hypothèses relatives aux transitions que les organisations concrètes opèrent d'une configuration vers une autre, Il essaie de comprendre ces transitions à partir de l'hypothèse selon laquelle la logique de fonctionnement d'une configuration donnée conduit à la destruction et au dépassement de celle-ci : "Certaines des forces qui travaillent à la destruction de chacune des configurations, sont déjà en germe dans chaque configuration" Autrement dit, chaque configuration aide à semer les graines de sa propre destruction" (1986 : 603-604). Par exemple, une organisation qui a un fonctionnement proche de la configuration entrepreneuriale –que Mintzberg appelle aussi "structure simple" ou "autocratie"- connaît souvent une croissance importante, ce qui peut avoir pour effet d'accroître son degré de formalisation; par ailleurs elle rencontre des problèmes de survie, qui peuvent conduire ses dirigeants à rechercher des capitaux, ce qui a pour conséquence l'apparition d'un propriétaire externe, etc. On trouve ici deux raisons, liées au fonctionnement même de la configuration, qui, combinée avec d'autres, peuvent conduire l'organisation à passer de la configuration entrepreneuriale à la configuration bureaucratique de type instrument.

Mintzberg se réfère également au schème *actanciel*, qui envisage les phénomènes comme étant "la résultante du comportement des acteurs", ce qui implique "la reconnaissance de l'intentionnalité de l'action, son irréductibilité à une détermination causale" (Berthelot 1990 : 76). Toutefois, comme nous l'avons montré plus haut, cette référence nous semble relativement limitée, puisque qu'elle néglige, ou en tout cas sous-estime, la possibilité d'un jeu des acteurs à propos des facteurs de contingence et des paramètres structurels. La manière dont nous avons reformulé la théorie de l'auteur –notamment en articulant les approches contingente et politique- conduit à accorder à ce schème une place nettement plus importante puisqu'elle donne désormais aux acteurs et à leurs stratégies une influence décisive.

Enfin, on peut affirmer que Mintzberg néglige quasi totalement ce qui relève des perceptions, des représentations des acteurs ou encore, du sens qu'ils donnent aux phénomènes (Berthelot 1990 : 72-75). Autrement dit, Mintzberg ne mobilise pas ce que Berthelot appelle le schème *herméneutique*. Nous avons toutefois montré dans quelle mesure la théorie des configurations pouvait être utilisée dans une perspective constructiviste, afin de localiser les diverses interprétations de la structure et du contexte en vigueur dans la vie d'une organisation, de repérer parmi elles celles qui deviennent à un moment donné dominantes et d'analyser leur influence dans le cours des processus de changement.

CONCLUSIONS

A partir de la théorie des configurations de Mintzberg, nous avons tenté, dans un premier temps, de montrer dans quelle mesure une approche contingente, notamment des mécanismes de coordination du travail, permettait d'éclairer d'un jour nouveau un certain nombre de dysfonctionnements organisationnels apparaissant en situation de changement.. Toutefois, une utilisation aussi "locale" et limitative de la théorie se révèle rapidement appauvrissante dans la mesure où elle ignore l'influence des jeux d'acteurs et de leurs stratégies contradictoires: voilà pourquoi nous avons cherché à opérer, dans un deuxième temps, un travail d'articulation entre les approches contingente et politique dans une perspective davantage constructiviste.

Un tel travail permet, nous semble-t-il, d'échapper quelque peu au reproche de réductionnisme souvent fait aux thèses de Mintzberg, particulièrement à ce qu'on pourrait qualifier de "tentation typologique" de l'auteur" Plutôt qu'une tentative de "mise en boîte" des organisations, s'inscrivant dans une approche strictement déductive, la démarche proposée va dans le sens d'une reconstitution, propre à chaque situation observée, des jeux de pouvoir entre les différents acteurs en présence et de leurs interprétations divergentes de la structure organisationnelle et du contexte dans lesquels ils opèrent. Toutefois, cette description s'effectue désormais à partir d'une sorte de cartographie des constructions possibles, utilisée de manière idéal-typique comme un étalon des enjeux qui se nouent dans chaque ensemble organisationnel. Elle évite ainsi le relativisme intégral auquel nous semble condamnée toute démarche strictement inductive. C'est dans cette mesure –et dans cette mesure seulement-

qu'elle peut s'avérer utile pour l'intervention en organisation, à la fois pour "traduire" en un langage commun les représentations des différents acteurs et pour les modifier dans la perspective de changements organisationnels.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AKTOUF O., 1989 : *Le management: entre tradition et renouvellement*, Boucherville, Gaëtan Morin.

BERTHELOT J.M., 1990 : *L'intelligence du social*, Paris, P.U.F., coll. "Sociologie d'aujourd'hui".

BOISVERT M., 1980 : *Le manager et la gestion*, Montréal, Agence d'Arc.

BONAMI M., DE HENIN B., BOQUÉ J. M. et LEGRAND J. J., 1993 : *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*, Bruxelles, De Boeck, coll. "Management".

BOURGEOIS E. et NIZET J., 1995 : *Pression et légitimation. Une approche constructiviste du pouvoir*, Paris, P.U.F., coll. "Sociologies".

CHAFFEE, S. H. et BERGER, Ch. R., 1989 : "What Communication Scientists Do" in: BERGER, Ch. R. et CHAFFEE, S.H., *Handbook of Communication Science*, Newbury Park/London/New Delhi, Sage.

BERNOUX Ph., 1979 : "La résistance ouvrière à la rationalisation: la réappropriation du travail", *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 76-90.

CHANDLER, A., 1962 : *Strategy and Structure*, Cambridge (MA), MIT Press.

CROZIER M., 1971 : *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel* (1ère édition en 1963), Paris, Le Seuil, coll. "Points".

CROZIER M. ET FRIEDBERG E., 1977: *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil, coll. "Sociologie Politique".

DE ROSNAY J., 1975 : *Le macroscopie. Vers une vision globale*, Paris, Le Seuil, coll. "Points".

FISCHER G. N., 1980 : *Espace industriel et liberté*, Paris, P.U.F., coll. "Espace et liberté".

FRIEDBERG E., 1993 : *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, coll. "Sociologie".

GENARD J. L., 1996 : *Notes pour le cours de sociologie: aspects théoriques*, Namur, Facultés Notre-Dame de la Paix.

MINTZBERG H., 1982 : *Structure et dynamique des organisations*, (1ère édition américaine en 1979), Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc.

MINTZBERG H., 1986 : *Le pouvoir dans les organisations*, (1ère édition américaine en 1983), Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.

MINTZBERG H., 1990 : *Le Management. Voyage au centre des organisations*, (1ère édition américaine en 1989), Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc.

NIZET J. et PICHAULT F., 1995 : *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Europe.

PAVÉ, F. 1989 : *L'illusion informaticienne*, préface de M. Crozier, Paris, L'Harmattan, coll. "Logiques sociales".

PFEFFER, J., 1981 : *Power in Organizations*, Pitman Publishing Inc., Marshfield, Massachusetts.

PFIFFNER, J.M. ET LEBLEBICI, H., 1973-1974 : "The Effects of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", *Social Force*, pp. 268-279.

PROBST, G.J.B. ET ULRICH, H., 1989 : *Pensée globale et management. Résoudre les problèmes complexes*, Paris, Éditions d'Organisation.

PORTER, M. E., 1982 : *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (1ère édition américaine en 1980), Paris, Economica.

WEICK, K.E., 1979 : *The Social Psychology of Organization*, Reading (MA), Addison-Wesley.

RAPPORTS

J. Norbert ALTER

Il y a dans votre démarche, à la fois une critique de Henry Mintzberg et une grande proximité avec son approche typologique. Plutôt que de commenter votre texte, je poserai une série de questions qui s'adressent à vous et à Henry Mintzberg.

Première question: les organisations, en tant que structures formalisées, existent-elles? Burns et Stalker, lorsqu'ils analysent l'innovation, utilisent aussi une typologie, mais elle est plus idéaltypique à proprement parler que celle de Mintzberg. Ils mettent en évidence, dans toute organisation, une tension entre la tentation rationalisatrice et la tentation de privilégier l'ajustement mutuel. Quand on relit Mintzberg dans cette perspective, on se demande si ses cinq configurations n'appauvrissent pas l'analyse, au sens où elles mélangent concept et réalité et ne sont donc pas de véritables idéaux-types.

Si on suit Peeow, on peut aussi considérer que l'organisation n'existe pas, qu'il n'existe que des sous-systèmes, que l'organisation n'est qu'un effort permanent, sans cesse à renouveler et jamais achevé, de la volonté organisatrice qui cherche à standardiser. De même avec Lawrence et Lorch, pour lesquels on est toujours dans des agencements complexes entre capacité d'intégration et capacité de différenciation, les entreprises performantes n'étant que celles qui développent à la fois et simultanément des grandes capacités d'intégration et des grandes capacités de différenciation.

Revenons à HM. Deux de ses types retiennent l'attention. Le premier est la bureaucratie professionnelle. Ce modèle a un grand intérêt : il évoque beaucoup de choses sur le terrain lorsqu'on le présente. Il en est de même de l'adhocratie : toute grande entreprise est nourrie par des adhocraties locales, plus ou moins spontanées. De ce point de vue là, les travaux de HM présentent un grand intérêt pédagogique. Lui-même les présente volontiers ainsi: lorsqu'il était venu à Condor, il avait opposé les légos aux puzzles et s'était réclamé lui-même des légos. Toutefois, il ne faut quand même pas confondre la construction d'une maison en légos avec la construction d'une maison réelle.

Si l'on en vient à vos propres travaux, vous ajoutez une boucle supplémentaire en vous référant aux travaux de M. Crozier et E. Friedberg pour montrer que l'environnement et la manière d'y adapter l'organisation faisaient l'objet de jeux de pouvoir dans l'organisation. Vous pourriez ajouter une référence aux travaux de Chandler, et d'autres, qui ont montré que le marché était construit par les acteurs.

J'en viens à des critiques plus directes de votre approche"

Je trouve que vous ne remettez pas assez en question la place que Mintzberg fait aux équipes dirigeantes, Celles-ci ne sont pas les seules à être en relation avec le marché et la structure. Vous auriez donc pu remettre en question l'analyse de Mintzberg sur l'articulation entre pouvoir et structure et adopter une approche plus équilibrée de la construction collective des formes d'organisation. En vous lisant, j'ai l'impression que vous juxtaposez le pouvoir et la structure. Une organisation, ce n'est pourtant pas le pouvoir et la structure.

Dernière question. Votre critique de Mintzberg est justifiée. Mais l'analyse stratégique, que vous utilisez pour enrichir celle de Mintzberg, est elle aussi critiquable. Pourquoi n'avez-vous pas mené une critique symétrique de l'analyse stratégique ?

II. Armand HATCHUEL

J'ai été très intéressé par le texte proposé. Je partage le souci des auteurs d'une lecture critique et constructive de la typologie de Mintzberg. Je crois aussi comme eux qu'il est toujours utile de confronter des approches différentes et qui ne communiquent pas nécessairement. J'ai apprécié ainsi la tentative de synthèse entre démarche contingente et démarche stratégique qu'ils esquissent dans ce travail.

Dans cette discussion, je m'attacherai d'abord à préciser mon point de vue sur le travail typologique ; cela éclairera ma réaction aux amendements que les auteurs apportent à la typologie de Mintzberg. Enfin, j'essaierai d'indiquer pourquoi on ne peut faire cohabiter approche stratégique et contingente des organisations aussi simplement qu'ils le suggèrent. Je crois en effet que l'articulation de ces démarches suppose en fait une théorie préalable de la coordination ou de la coopération, dont chacune de ces approches ne serait alors qu'une projection partielle.

1. L'importance du travail typologique dans les Sciences sociales

Je partage avec les auteurs, la conviction que le travail typologique est essentiel aux sciences sociales. J'ajouterai à mon tour qu'un scepticisme trop absolu vis-à-vis des typologies serait auto-destructeur: quelle que soit la méthodologie qu'il emploie, y compris la plus empirique, le chercheur produit inévitablement des classifications, avant même de proposer des systèmes d'interprétation du monde.

Les typologies sont une manière minimale de modéliser le «réel». Elles équivalent à une langue, c'est-à-dire à l'instrument élémentaire du chercheur. Grâce à cette langue une capitalisation devient possible, aussi bien qu'une critique constructive.

Tout en étant un empiriste convaincu, je me rallie donc aux auteurs lorsqu'ils expriment leur crainte d'un relativisme trop intégral: posture selon laquelle toutes les organisations seraient irréductiblement singulières. Souvent certains chercheurs en sciences sociales pensent échapper au positivisme en affirmant un tel relativisme. Mais alors l'empirisme lui-même est menacé: car comment affirmer que l'on a «observé» tel ou tel phénomène sur un terrain ? Comme si «observer» pouvait se passer d'une langue (donc d'une typologie et d'une théorie) minimale ne serait-ce que pour «rendre compte» de ce qui a été observé. Sans l'ascèse, parfois ingrate, du travail typologique, les sciences des organisations risquent fort de ne donner lieu à aucune forme de capitalisation spécifique.

Cela dit, toute typologie n'est pas bonne : et seule une logique exigeante peut éviter la prolifération de typologies sans valeur véritable. J'ai une certaine expérience de cette question ayant beaucoup étudié avec I.Co Sardas, les typologies des systèmes de production, et avec B.Weilles typologies des savoirs dans l'action.

C'est donc à partir de ma vision du travail typologique que je vais discuter la première proposition des auteurs.

2. Quels amendements à la typologie de Mintzberg ?

Le grand intérêt de l'ouvrage de Mintzberg, publié en 1982, résidait dans l'association étroite entre des formes d'organisation et des types de coordination" Cette classification était évidemment susceptible de critiques. Elle est par exemple trop grossière sur certains points :

ainsi l'industrie automobile et l'industrie aéronautique sont toutes deux des «bureaucraties mécanistes» mais fonctionnent de manière très différente. Cela dit, la typologie présentait de nombreux avantages qui expliquent son indiscutable succès. On pouvait au moins clairement distinguer une industrie, un hôpital, ou une entreprise de consultants, et les relier avec une même grille.

Le postulat principal de cette typologie résidait dans une classification particulière des modes de coordination. A la question: "qu'est-ce qu'une coordination ?", Mintzberg ne répond pas de manière générale ; il se contente de poser qu'il y a cinq types observables de coordination et donc, en première approximation, cinq seulement.

Pichault et Nizet le suivent sur une telle position générale; mais ils proposent d'ajouter à sa liste un sixième type de coordination; celui qui reposerait sur la standardisation des «normes». On peut considérer cette proposition comme acceptable ; il est vrai que les normes aussi agissent sur les comportements. Mais le problème que pose leur proposition n'est pas là.

La question qu'elle soulève est plus subtile. Qu'est-ce qui nous prouve que cette proposition est un simple complément à la liste de Mintzberg ? Autrement dit, qu'elle ne détruit pas la totalité de l'édifice. En effet, la «coordination par les normes» est-elle vraiment une «coordination» au même sens que les autres ? On peut le penser mais comment s'en assurer ?

A vrai dire, je crois qu'on ne le peut pas. Car la typologie de Mintzberg n'est pas systématiquement générée à partir d'une définition de la coordination qui permettrait de savoir si la coordination par les normes est bien une «coordination». Au fond, Mintzberg se contentait de reprendre la liste des modes de coordination qui lui semblaient se dégager du "survey" dont son ouvrage était issu. Pour éclairer cet argument prenons une analogie. Supposons que nous acceptions de distinguer entre les chiens «à poils courts» et les chiens à «poils longs». Peut-on sans problème ajouter à cette typologie la catégorie des «chiens-chats» ? On voit bien que le nouvel attribut proposé à la classe générale de «chien» nous imposerait soit de reprendre la construction initiale du type «chien», soit de renoncer au nouveau sous-type proposé.

En rajoutant une nouvelle modalité à la typologie de Mintzberg, les auteurs révèlent, sans le vouloir, le caractère ad hoc de cette typologie. Celle-ci est donc probablement empiriquement pertinente mais nous ne savons pas vraiment pourquoi elle l'est.

Ma propre démarche est inverse : j'ai proposé récemment (cf. mon article «coordination» de la nouvelle Encyclopédie du management) une exégèse de la typologie de Mintzberg qui recoupe partiellement le point de vue de Pichault et Nizet.

Je pars du postulat suivant: *tout mécanisme de coordination possède une double nature*. Il est à la fois «relationnel» (cette notion renvoie à la manière dont les acteurs définissent leurs liens sociaux) et «cognitif» (cette notion renvoie à la distribution particulière des savoirs entre les acteurs). Une bonne part de la séduction du raisonnement économique tient à ce qu'il prend toujours la précaution de spécifier, et le type de relation entre les acteurs, et les savoirs qu'il mobilise pour se coordonner (en revanche ses hypothèses sont souvent «irréalistes»).

Ce postulat accepté, on constate aisément que les types de coordination de Mintzberg sont tous incomplets. Ils sont construits, selon les cas, sur une définition exclusivement relationnelle (supervision directe, ajustement mutuel) ou exclusivement cognitive (standardisation des procédés, des objectifs ou des compétences).

Pichault et Nizet partagent la première de ces remarques, mais pas la seconde, puisqu'ils souhaitent distinguer entre coordination «formalisée» et coordination par les «normes». Quoiqu'il en soit, le problème n'est pas dans cette différence de point de vue.

Ma position est plus radicale : les types de coordination proposés par Mintzberg, et la proposition des auteurs, ne spécifient pas complètement des «modes de coordination» et sont définis par une composante partielle de ceux-ci. Pour compléter cette définition il faudrait dans chaque cas spécifier soit les savoirs, soit les relations mises en oeuvre.

Cette même analyse me conduit à discuter la deuxième thèse de Pichault et Nizet : peut-on comme ils le proposent, juxtaposer analyse contingente et analyse stratégique ?

3. Contingence et stratégie : revenir aux fondements communs de ces deux approches

Pichault et Nizet remarquent à juste titre que les paramètres de contingence ne sont pas des «données» et peuvent être construits par les acteurs en fonction de leur analyse stratégique des situations. En tant que chercheurs intervenants, il leur semble donc nécessaire de mobiliser alternativement les deux approches : les jeux de pouvoir prennent d'abord le pas pour la définition des paramètres de conception, puis ceux-ci imposent des configurations cohérentes qui ensuite engendrent de nouveaux jeux de pouvoir et ainsi de suite.

Cette vision ne manque pas d'intérêt. Elle consiste à limiter l'autonomie de chacune des deux approches : les jeux de pouvoir ne s'exercent pas dans le «vide», et les paramètres de contingence ne sont pas des «données» purement objectives de l'action.

En première approximation, cette approche me paraît acceptable. Mais je crois qu'elle néglige de grandes difficultés. Qu'est-ce qui impose en effet aux acteurs «stratèges» d'accepter les théorèmes de l'approche contingente? Pourquoi le choix, même «subjectif» ou «stratégique», de tel paramètre de conception conduit-il à la configuration anticipée par Mintzberg ? N'est-ce pas substituer un déterminisme «subjectif» au déterminisme «objectif» que l'on critique par ailleurs ? Inversement, comment peut-on mettre en place un mode de coordination par la standardisation des procédés: on voit bien qu'il ne suffit pas d'avoir un environnement stable pour y arriver. Il faut pour le moins qu'analystes et opérateurs puissent coopérer. Et quels jeux politiques suscitent une telle coopération ? Doit-on se contenter de penser que le chef d'entreprise trouvera bien le moyen d'imposer ses vues?

On ne peut donc juxtaposer sans incohérence une vision qui privilégie le point de vue des acteurs (stratégique) à une vision qui se place du point de vue de Sirius et constate des invariants structurels.

Je crois pour ma part que la seule manière de lever ces incohérences consiste à revenir aux fondements communs aux deux approches. L'analyse stratégique n'est pas une théorie de la coordination puisqu'elle ne veut faire aucune hypothèse sur les «objets» de cette coopération et se limite à prédire des logiques d'influence. L'approche de Mintzberg, n'est pas non plus une théorie de la coordination, puisqu'elle nous présente des «formes» figées sans nous parler des relations entre les acteurs.

Si l'on adopte ce point de vue, bien des problèmes disparaissent. Par exemple, on comprend pourquoi Mintzberg ne pouvait prévoir le Toyotisme : celui-ci est une crise de la coordination par la standardisation par les procédés, mais qui ne débouche pas pour autant sur l'un des autres types. On peut de même mieux comprendre certaines des crises de l'institution hospitalière sans que celle-ci ne quitte le cadre général des bureaucraties professionnelles.

En bref, seule une théorie de la coordination intégrant dans un même raisonnement, jeux politiques et dispositifs cognitifs de l'action pourrait permettre de dépasser les deux approches en les unifiant. C'est du moins la position que j'ai défendue dans plusieurs écrits.

Je ne demande pas que les auteurs me suivent sans réserve sur cette voie, mais au moins pouvons-nous partager le constat que la juxtaposition des deux approches pose plus de problèmes théoriques qu'elle ne peut en résoudre.

Ces discussions ne font que souligner la richesse des débats soulevés par Pichault et Nizet. Je les remercie de cette contribution, et de cette occasion d'enrichir mutuellement nos perspectives.

Réponses de Jean NIZET et François PICHAULT

Existe-t-il une organisation, en tant que structure finalisée ? Il nous semble que la typologie des configurations ne sert pas seulement à dire: "un hôpital est une bureaucratie professionnelle". Nous pensons qu'elle peut servir à analyser des situations locales. Il peut exister, dans une même entreprise, des tensions ou des contradictions entre des unités ne répondant pas à une même configuration.

Toute organisation est à la fois une bureaucratie professionnelle et une adhocratie. Nous avons essayé de défendre l'idée selon laquelle toute organisation concrète est l'objet d'une tension permanente entre des modèles différents. Toute organisation n'est pas une bureaucratie professionnelle. Elle est une tension entre ce modèle et d'autres. Les tenants d'un modèle ne sont pas à tout moment les mêmes.

Juxtaposition entre pouvoir et structure. Nous avons plutôt essayé de travailler l'articulation que la juxtaposition. Le cœur de la théorie, c'est la manière dont les acteurs -et pas seulement les équipes dirigeantes, bien sûr!- construisent l'organisation. Des groupes d'acteurs s'affrontent pour imposer leur image de l'organisation.

Existe-t-il une théorie de la coordination dans notre analyse? Nous avons construit la théorie, non pas de manière duale, mais en gardant à l'esprit, implicitement, le mode de contrôle des opérateurs. Donc, derrière nos trois catégories -relations interpersonnelles, formalisation, représentations mentales-, se profile la question du mode de contrôle des opérateurs. La standardisation des procédés, par exemple, suppose un contrôle permanent sur la manière de faire. La standardisation des résultats suppose uniquement un contrôle a posteriori. Ce problème est effectivement le fond de la construction de la typologie.

Toute théorie comporte des limites. Retravailler cette théorie ne permet pas de dépasser ces limites. Pour les dépasser, il faut changer de cadre théorique. Par exemple, la théorie de Mintzberg ignore les contextes institutionnel, politique, culturel des organisations. Il n'y a pas non plus de cognitif, ni de théorie de la communication interpersonnelle. Il faut en prendre acte, c'est tout.

DISCUSSION

Jean-Claude Sardas : J'ai été intéressé par votre projet théorique, et son caractère global. Dans chaque situation concrète, on veut effectivement, à la fois comprendre d'où viennent les formes organisationnelles, quel rôle elles jouent dans la situation, mais aussi comment interagissent les acteurs. J'aurais quand même tendance à critiquer certains de vos énoncés. Je suis d'accord avec le fait qu'il n'y ait pas déterminisme entre l'environnement et l'organisation ; je pense qu'il ne faut pas tomber dans l'excès inverse et affirmer que les acteurs construisent l'environnement. Ils ont des représentations, mais ces représentations sont plus ou moins justes et il y a des sanctions en cas de désajustement. Pour en revenir au problème de la coordination, il me semble que Mintzberg traite surtout du problème de l'articulation entre contrôle et délégation. Il ne parle quasiment pas du problème de la coordination transversale dans l'organisation, par exemple entre métiers.

Jean Nizet : Je crois que l'on peut dire que les acteurs construisent *partiellement* l'environnement. Ce dernier, comme facteur de contingence, conserve un poids sur les acteurs.

François Pichault : Est-ce que représentation équivaut à construction? C'est un peu le sens de votre question. Je pense qu'il y a construction, au sens où les acteurs peuvent sélectionner les éléments de l'environnement, qui sont bien réels, auxquels ils vont répondre.

Armand Hatchuel : Juste une mise au point. Je n'ai pas posé la question de la coordination uniquement au niveau micro-sociologique, comme vous semblez le penser. Vous répondez à partir du problème du contrôle. Très bien, mais qu'est-ce que le contrôle en dehors de la coordination ?

Alain-Charles Martinet : Je voudrais revenir sur la fin de votre exposé. J'ai apprécié l'évaluation de votre propre théorie, et j'en ai été surpris en même temps : vous utilisez des critères d'évaluation positivistes, alors que vous vous réclamez du constructivisme! Personnellement, j'irai plus loin: Mintzberg a-t-il construit une théorie de la dynamique des organisations? Je ne le pense pas. Si vous répondez oui à cette question, vous pouvez effectivement évaluer de manière positiviste votre apport à ladite théorie mintzbergienne. Si l'on répond non, comme je le fais, on est dans un autre cas de figure.

Jean Nizet : Je ne suis pas d'accord avec vous sur le fait que les critères présentés soient de nature positiviste.

François Pichault : On est renvoyé là à la question: "qu'est-ce qu'une théorie?" D'accord, il y a un côté "survey" chez Mintzberg. A propos de la question du contrôle (celle d'Armand Hatchuel) : je pense effectivement que la question du contrôle est liée à celle de la coordination. Prenons l'exemple de Médecins Sans Frontières. On contrôle a priori les gens avant de les envoyer, seuls, du jour au lendemain, dans des situations extrêmes.

IV. LES PROCÉDURES PARFAITES DE DÉCISION OU comment satisfaire tous les partenaires

Pierre MOESSINGER
Université de Genève

Rapports :
Christian SCHMIDT, Paris IX-Dauphine.
Isabelle BERREBI-HOFFMANN, CSO.

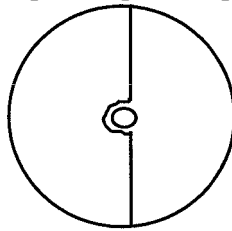
19 juin 1997

LE PARTAGE PRAGMATIQUE

Chacun connaît la procédure de partage "l'un divise, l'autre choisit". Les hommes la pratiquent au moins depuis l'Antiquité, et les enfants d'aujourd'hui l'utilisent dans les cours d'école. Les notaires l'utilisent depuis longtemps pour leurs arbitrages, les prisonniers pour partager leurs maigres ressources, les couples qui divorcent y recourent aussi, les pères de famille pour répartir des héritages - autrefois des dots -, bref, on retrouve de nombreuses traces de cette pratique de partage. Il a fallu pourtant attendre jusqu'en 1948 pour qu'un mathématicien polonais, Hugo Steinhaus, précise cette méthode.

L'idée qui préside à ce partage est extrêmement simple: soit une chose à partager - disons un gâteau - entre 2 individus. L'un divise le gâteau entre 2 parts (entre lesquelles il est indifférent), et l'autre choisit. Chacun est alors assuré d'obtenir au moins ce qu'il estime être la moitié du gâteau. C'est dans cette assurance que repose l'intérêt du partage pragmatique, c'est-à-dire dans le fait qu'il exclut l'envie.

Ce principe reste valable pour un gâteau non homogène, par exemple un gâteau sur lequel trône une cerise ou un gâteau dont le glaçage est plus épais d'un côté que de l'autre, par exemple. Prenons le cas de la cerise, et imaginons que le diviseur ait un intérêt particulier pour la cerise. Il va alors partager en deux parts qu'il estime égales et qui peuvent prendre la forme suivante, où l'absence de cerise est compensée par une plus grande quantité de gâteau.

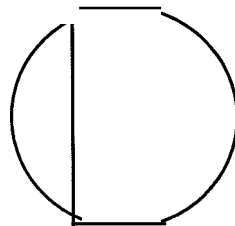


Il va de soi que celui qui choisit ne peut pas être lésé par un tel partage. Dans la mesure où ses préférences diffèrent de celles du partageur, il ne peut qu'en profiter. On retrouve ici deux propriétés essentielles du partage pragmatique :

- 1) Chacun peut se garantir ce qu'il estime être la moitié de la valeur du gâteau.
- 2) Ni l'un ni l'autre ne pense que l'autre a plus que lui (pas d'envie).

Quand il n'y a que deux participants, ces deux conditions sont équivalentes. Quand il y a plus de deux joueurs, elles ne le sont plus. S'il y a, par exemple, 3 participants, un participant peut estimer avoir reçu au moins 1/3, mais peut penser que l'un des deux autres joueurs a reçu plus d'un tiers. La condition 1 n'implique pas la condition 2. En revanche, 2 implique 1 : si un individu n'a pas d'envie, c'est (par définition) qu'il pense qu'aucun des autres participants n'a obtenu plus de 1/4.

Le couteau déplacé



Il est une autre procédure de partage qui présente les mêmes caractéristiques que le partage pragmatique, c'est la procédure du couteau déplacé (Dubins & Spanier, 1961). Un arbitre tient un couteau et le déplace lentement au-dessus du gâteau de gauche à droite. Le premier des deux participants qui dit "coupez" reçoit la part de gauche, l'autre la part de droite. Celui qui dit "coupez" le dit lorsqu'il pense que la part de gauche est au moins égale à la part de droite et avant qu'elle ne soit visiblement plus grande.

Ici encore, la procédure fonctionne avec un gâteau non-homogène, par exemple, un gâteau dans lequel il y a davantage de fraises à gauche et davantage de crème à la vanille à droite.

Peut-être y a-t-il ici une petite différence avec le partage pragmatique. Dans ce dernier partage, le diviseur coupe en deux parts qu'il estime exactement égales. Dans la procédure du couteau déplacé, chacun va attendre que l'égalité soit dépassée pour dire "coupez" immédiatement après. En effet, à l'égalité, l'individu peut prendre le risque que l'autre dise "coupez". Immédiatement après, ce risque devient dangereux pour lui.

Une variante

Dans une variante du couteau déplacé, les deux participants coupent l'un après l'autre en deux, en faisant des coupes parallèles. Celui dont la coupe est à gauche prend la part de gauche. Notons qu'ici, les deux joueurs ne sont pas placés dans des situations symétriques. En effet, le deuxième va soit vouloir couper à droite du premier, mais alors l'endroit où il coupe n'a pas d'importance (car il obtiendra de toutes façons la part qui est à droite selon la coupe du premier), soit il coupe à gauche mais alors aussi près que possible de la coupe du premier. Si tous les deux coupent exactement les mêmes parts - ou si le 2ème est d'accord avec la coupe du 1er - on peut imaginer une attribution des parts au hasard, par exemple.

DES DROITS INÉGAUX

Il faut que chaque individu engagé dans une procédure de partage pragmatique reconnaisse la participation de l'autre et accepte les règles du jeu. Ces deux conditions ne sont pas solidaires. On peut accepter la participation d'un individu sans pour autant accepter les règles lorsque, par exemple, on ne reconnaît pas à cet individu un droit égal au sien. On peut accepter la règle mais ne pas reconnaître à tel individu le droit de participer au partage. Reconnaître la participation d'un individu revient à lui conférer un droit sur la chose à partager.

Accepter la règle, c'est accepter que les participants ont un droit égal. L'acceptation de la participation précède l'acceptation de la règle. Jusqu'ici, la règle de partage implique que les droits sont égaux.

Remarquons cependant que la règle peut être modifiée pour inclure des droits inégaux. Supposons par exemple que le droit d'Armand soit de $1/3$ et celui de Berthe de $2/3$; une fois qu'Armand a divisé en deux parts inégales, Berthe peut soit prendre la grande part, soit le double de la petite. Sans doute, les participants pourraient-ils ne pas être d'accord sur l'évaluation du double de la petite part, et, dans ce sens, la procédure n'est-elle plus très "parfaite". On pourrait alors proposer qu'Armand coupe le gâteau en trois parts qu'il estime égales (il faudrait alors lui laisser la possibilité de recouper, ou de réajuster ses parts, s'il n'est pas satisfait de son premier partage), et Berthe choisit 2 parts, celle qui reste revenant à Armand. Il y a encore d'autres règles permettant d'attribuer des parts à des individus qui ont des droits de participation inégaux.

Plus de deux participants

La procédure du partage pragmatique peut être étendue à plusieurs participants. Cette extension est due à deux mathématiciens polonais (cités par Steinhaus, 1948, 1949), Bronislaw Knaster et Stefan Banach. La méthode est la suivante. Soit n participants ; le premier participant coupe une tranche qu'il estime être au moins $1/n$ du gâteau (nous continuons, pour simplifier, à parler de gâteau). Le second peut, s'il le souhaite, diminuer cette part (et restituer ce qu'il a coupé, éventuellement quelques miettes, au reste du gâteau). Les suivants, jusqu'à n , ont cette possibilité de diminuer la tranche. La règle veut que le dernier diminueur

prenne la tranche (qu'il a été le dernier à diminuer). Le participant suivant coupe une tranche que les autres peuvent diminuer, etc., jusqu'au participant $n-1$, n prenant la dernière tranche.

Cette procédure a été trouvée au terme d'une longue discussion entre Banach, Knaster et Steinhaus et d'autres mathématiciens polonais. Avant la solution de Banach et Knaster (qui date du milieu des années 40), Steinhaus avait lui-même proposé une méthode de partage à trois, méthode que discute Knaster (1946) et qui est assez laborieuse. Le problème rencontré par Steinhaus peut être illustré de la manière suivante. Soit 3 individus, l'un d'entre eux, tiré au hasard, coupe le gâteau en 3 parts qu'il estime égales; chacun des deux autres dit quelle est la part qu'il préfère. Deux cas peuvent se présenter:

- 1) Ils préfèrent chacun une part différente.
- 2) Ils préfèrent tous deux la même part.

Le premier cas ne présente pas de problème. Les deux participants obtiennent la part qu'ils préfèrent et le premier obtient la part qui reste. Pour résoudre le 2ème cas, Steinhaus introduit des évaluations multiples (où les 2 derniers participants comparent les 3 parts). Il trouva une procédure pour trois personnes, mais fut incapable de la généraliser à 4 personnes ou plus.

La méthode de Fink

Fink (1964) a proposé une autre procédure de partage garantissant la satisfaction des participants pour 4 personnes. Illustrons-la dans le cas d'un partage entre 3 personnes: Armand, Berthe et Caroline.

- 1) Armand coupe le gâteau en 2 parts qu'il estime égales
- 2) Berthe choisit la part qu'elle estime la plus grande
- 3) Armand et Berthe coupent chacun leur part en morceaux qu'ils estiment égaux. Caroline choisit le morceau qu'elle préfère dans la part d'Armand et dans celle de Berthe.

Armand reçoit ainsi les $2/3$ de ce qu'il estime être la moitié, c'est-à-dire qu'il obtient ce qu'il estime être le tiers du gâteau. Berthe reçoit au moins ce qu'elle estime être les $2/3$ de ce qu'elle estime être la moitié. Quant à Caroline, elle obtient au moins $1/6$ plus au moins $1/6$, c'est-à-dire qu'elle obtient ce qu'elle estime être au moins le tiers.

Cette procédure est donc dans le prolongement direct du partage pragmatique, et a l'avantage d'une certaine simplicité. Elle devient cependant d'autant plus complexe qu'il y a plus d'individus, à la différence de la méthode du dernier diminueur. A posteriori, il est surprenant que Steinhaus, son équipe et ses collègues, qui ont consacré une dizaine d'années à réfléchir à ce problème, n'y aient pas pensé.

Notons en passant que la condition de non envie n'est pas réalisée. En effet, Armand (réciproquement Berthe) peut penser que Berthe ne coupe pas 3 parts égales et que Caroline serait ainsi privilégiée. Caroline elle-même peut envier Armand (ou Berthe) en pensant que la part d'Armand est nettement plus grande que celle de Berthe.

LE PARTAGE DES BIENS NON DIVISIBLES

La question du partage d'un bien non divisible est déjà présente dans l'ancien testament. Le roi Salomon fait triompher la justice quand il propose de couper le bébé - réclamé par deux mères - en deux. Mais il s'agit là plutôt d'une astuce permettant de savoir laquelle des deux est la vraie mère plutôt que d'une authentique procédure de partage.

Si $n = 4$, Armand, Berthe et Caroline, après avoir obtenu ce qu'ils estiment être le tiers du gâteau, coupent leur part en 4 parties qu'ils estiment égales, le 4ème individu choisissant celle qu'il pense être la plus grande partie chez chacun des 3 individus.

2 Comme le remarque Brams (1980), nombreux sont les problèmes d'équité et d'inéquité dans l'Ancien Testament: par exemple, le meurtre d'Abel par Cain est provoqué par ce que Cain estime être un traitement injuste de la part de Dieu" Jacob trouve injuste qu'on lui propose d'épouser Léa alors qu'on lui avait promis Rachel.

Les procédures décrites jusqu'ici ne permettent pas de partager des biens non divisibles. Elles conviennent pour partager des gâteaux ou des territoires, c'est-à-dire des choses qui peuvent être divisées n'importe où. Tel n'est pas le cas lorsque des individus doivent se partager des meubles par exemple. De tels partages sont évidemment beaucoup plus fréquents que les partages de biens divisibles.

Une procédure simple a été proposée par Knaster et Banach (Steinhaus, 1948 ; Moessinger et Koerffy, 1972). Supposons qu'A et B ont à se partager un objet auquel A attribue une valeur de 1000F et B une valeur de 800F. Si les droits sont égaux, la participation de A, selon sa propre estimation est de 500F, celle de B de 400F. La règle est alors la suivante: 1) Celui qui a fait la plus grande estimation (ici A) obtient l'objet. 2) A donne à B les 400F auxquels elle estime avoir droit. 3) A partage le reste de son excédent en deux parts égales (200F et 200F), et donne une part à B. Au terme de ce partage, A aura obtenu l'objet et déboursé 600F (au lieu de 500F selon sa propre estimation), et B aura obtenu 600F (au lieu de 400F selon sa propre estimation). On retrouve donc cette propriété centrale des procédures parfaites, à savoir que chacun est sûr d'obtenir au moins ce qu'il estime être le *lin* de la valeur de la chose à partager (ici $n = 2$).

HISTOIRE DES PROCÉDURES PARFAITES

On sait peu de choses des procédures de partage des Anciens si ce n'est qu'elles étaient souvent très complexes, et d'une logique qui nous échappe parfois³. Les premiers textes concernant des partages, qu'il s'agisse du repartage des terres après une crue du Nil, ou de problèmes de distribution de nourriture, montrent des procédures où les problèmes arithmétiques l'emportent sur la considération des désirs ou des droits individuels⁴. On sait cependant que le principe du partage pragmatique à deux personnes leur était connu. Hésiode le mentionne dans son *Théogène* (?), écrit il y a 2800 ans. Il relate le partage d'un stock de viande par Zeus et Prométhée. Ce dernier sépare la viande en deux tas, et Zeus en choisit un (Lowry, 1987).

On retrouve des éléments de partage pragmatique au Moyen-Âge, par exemple dans la procédure de *Yhospitalitas*. Dans d'autres domaines, par exemple les héritages, la procédure est appelée *major dividat*, *minor eligat*, ou *cujus est divisio, alius est electio* (cf. Brissaud, 1935). On la trouve dans le dictionnaire de Grimm (1899) sous le nom de "Körrecht", Blackstone (1809) la mentionne dans le droit anglais lorsqu'un père doit partager une dot entre ses deux filles. Dans tous ces exemples, le partage n'a lieu qu'entre deux personnes.

Mais la trace historique la plus remarquable et la plus ancienne de ce principe de partage dans une loi de Solon, *l'antidosia*, qui permettait à tout citoyen de demander un échange complet de propriété avec un citoyen moins taxé que lui. Cette loi garantissait la proportionnalité de la taxation et sans doute décourageait-elle les individus de faire une fausse déclaration.

Contre Phénipposë

Les 300 Athéniens les plus riches étaient enrôlés dans une classe spéciale et devaient à l'État des impôts ainsi que des "Liturgies" ou services publics tels que l'entretien d'un vaisseau de guerre, d'un bâtiment public, ou l'organisation d'un chœur, par exemple.

Tout membre de cette classe avait le droit de demander à un citoyen extérieur à la classe de prendre en charge sa liturgie. Si ce dernier refusait, le membre des 300 pouvait déclencher une action auprès des tribunaux d'Athènes conduisant à un échange de ses propres biens contre ceux du citoyen incriminé. Cette loi garantissait donc la possibilité d'intervenir en cas d'inéquité dans la "taxation".

Dans le "Contre Phénippos", un membre de la classe des 300, qui se prétend ruiné, demande aux juges un échange de biens avec Phénippos qui a refusé de prendre en charge sa liturgie. Il

3 D'après G. Th. Guilbaud (1968), les textes qui nous sont parvenus ne concernent pas des problèmes concrets, mais constituent des exercices académiques, un peu comme les "robinets" de notre enfance.

4 Cf. le papyrus Rhind, écrit vers 1700 avant J.C. (Chace, 1927)

5 Démosthène, *Plaidoyers civils* Texte établi par L. Gernet. Paris: Société d'édition Les Belles Lettres, 1957.

se prétend ruiné et a entamé une procédure d'évaluation de ses biens propres et de ceux de Phénippos. Il accuse Phénippos d'avoir brisé les scellés placés sur les portes de ses entrepôts, et d'exagérer le montant de ses dettes. Phénippos, quant à lui, prétend que son accusateur sous-estime la valeur de ses mines d'argent. Ce dernier lui répond:

"Dans les mines d'argent - en payant de ma personne, Phénippos, au prix de mon travail et de mes fatigues - j'ai d'abord gagné de grosses sommes. j'en conviens; mais aujourd'hui j'ai presque tout perdu. Et toi, en vendant les produits de ton domaine, l'orge à 18 drachmes et le vin à 12, il y a des chances que tu sois riche, puisque tu fais plus de [525 hectolitres] de blé et [280 hectolitres] de vin. Faut-il que nous restions dans la même classe alors que notre fortune a varié? Non, ce n'est pas juste. Prends ma place, entre à ton tour pour quelque temps dans la catégorie imposable, puisque les industriels des mines ont fait de mauvaises affaires et que vous, les agriculteurs, jouissez d'une prospérité scandaleuse".

Ici, le requérant demande simplement que Phénippos prenne sa place dans la classe des citoyens fortement taxés. Si Phénippos devait continuer à refuser cet échange de place, la procédure de *l'antidosis* permet au requérant de demander un échange de biens avec Phénippos :

"J'ai adressé une sommation à Phénippos et je la renouvelle, juges : je lui fais donation et abandon de toute ma fortune, s'il me livre son seul domaine, franc et quitte, tel qu'il était la première fois que je m'y suis rendu avec des témoins, et s'il remet en place le blé, le vin et les fruits qu'il a retiré de l'entrepôt après avoir enlevé les scellés."

On ne sait pas ce que les juges ont décidé. Il semble que les échanges de propriété aient été rares et que les procès en *antidosis* avaient d'abord pour fonction d'évaluer l'état de fortune des individus impliqués, évaluation qui permettait ensuite un arrangement extra-juridique.

L'antidosis n'est ni une procédure subjectivement proportionnelle, ni une procédure garantissant l'absence d'envie de tous les participants. Elle garantit que ce sont bien les plus riches qui sont les plus taxés, ou plutôt, elle permet à celui qui se trouve dans une situation inéquitable d'agir.

Ce que *l'antidosis* garantit, c'est l'absence d'envie de ceux qui sont fortement taxés (la classe des 300) envers ceux qui sont moins taxés (les autres citoyens). Il s'agit là d'un élément de procédure parfaite. On pourrait ajouter que l'existence même de cette procédure fait que les membres des 300 acceptent qu'ils sont plus riches que les autres (selon leur propre estimation).

Nous ne sommes cependant pas ici dans le cas d'une procédure parfaite, qui garantit à tous les participants une part basée sur leur propre évaluation. Sont ici entremêlés des éléments d'équité et des éléments de satisfaction. L'histoire du partage pragmatique reste donc à faire. Il ne faut cependant pas se leurrer: il reste peu de traces d'un tel partage, d'une part parce qu'il s'agit d'une procédure extra-juridique, et d'autre part parce que la logique même du partage n'a été clarifiée que récemment (Steinhaus, 1948). Dans la mesure où les avantages du partage pragmatique n'étaient pas clairs, la procédure était en compétition avec d'autres procédures, plus arbitraires.

AU DELÀ DU PARTAGE PRAGMATIQUE

Les méthodes que nous avons passées en revue ci-dessus peuvent s'appliquer à tout partage, qu'il s'agisse de biens homogènes, hétérogènes, divisibles ou indivisibles. Certaines de ces procédures peuvent être étendues à des partages entre individus ayant des droits inégaux.

Le partage pragmatique à 2 personnes est, on l'a vu, utilisé depuis très longtemps pour régler des héritages, répartir des dots, ou dans le cadre de procédures de conciliation.

Le principe fondamental des procédures parfaites, à savoir la satisfaction générale - qui se traduit par l'absence d'envie - peut s'étendre à des décisions autres que des partages. Lorsqu'il n'y a ni parts, ni répartition, la satisfaction générale s'exprime par le fait qu'aucun des participants ne préfère une solution autre que celle choisie. Chacun aura donné son accord à la décision finale. Bien entendu, cet accord ne peut pas être un accord obtenu sous la contrainte, il doit procéder d'individus autonomes. Il y a là une idée qui se trouve au

fondement des procédures parfaites, et qui n'est que rarement explicitée. Une autre notion fondamentale est qu'aucune procédure parfaite ne peut réussir avec des individus totalement égocentriques. De tels individus, qui ne veulent même pas partager, n'entreraient pas en matière, ne comprendraient même pas l'intérêt d'une procédure parfaite. Ils voudraient tout et ne partageraient rien. Ce qui est présupposé, en revanche, c'est que les individus sont égoïstes, c'est-à-dire maximisateurs. Nous verrons au chapitre III dans quelle mesure on peut étendre les procédures parfaites à des individus altruistes.

L'UN DÉCIDE, L'AUTRE PEUT REFUSER

James Harrington, philosophe social anglais du XVII^e a proposé une politique sous la forme d'une utopie (*The Commonwealth of Oceana*, 1656), ce qu'il considérait être un modèle politique pour l'Angleterre.

A Oceana, le sénat, après en avoir débattu, proposa une loi, et la chambre des représentants, sans en débattre, vote, c'est-à-dire accepte ou refuse la loi. Ainsi, dit Harrington, aucune des deux chambres ne l'emporte sur l'autre. L'égalitarisme était pour lui une préoccupation constante, qui le conduisit à proposer une rotation des responsabilités politiques, ainsi que des votes partiels annuels où, par exemple, lorsque les membres d'un comité étaient élus pour 4 ans, le quart soit élu chaque année.

Il était capital pour Harrington, que ce fut le sénat qui prépare les lois, et la chambre qui décide, et non pas l'inverse. Les membres du sénat, les aristocrates avaient les qualités nécessaires pour "la partie la plus importante du processus gouvernemental. une tâche d'experts.... [demandant] une intelligence naturelle, la connaissance de la pratique et de la théorie politique, et, par dessus tout, la capacité de discuter calmement et sans passion". (Blitzer, 1960 : 241).

En revanche, la Chambre n'est "suite que de représentants du peuple... son devoir n'est que de refléter les souhaits de ceux qu'ils représentent". Ainsi son système politique démocratique, qu'il voulait égalitaire, reposait-il sur une inégalité entre les deux chambres.

Le parallèle avec le partage pragmatique est immédiat: l'un propose, l'autre choisit. On retrouve aussi l'inégalité entre participants dans certaines versions du partage. C'est souvent le plus âgé qui partage (*major dividat, minor eligat*) sans doute parce qu'il est considéré comme plus apte à partager en 2 parties égales (de même que les sénateurs sont plus aptes à suivre des lois). Il reste une différence importante entre le partage pragmatique et la procédure de Harrington : le partageur partage entre 2 parts entre lesquelles *il est indifférent*, tandis que les sénateurs ne sont sans doute pas indifférents entre le rejet et l'acceptation de leur projet. Une autre différence réside dans le fait que, dans le processus législatif, chacun ne reçoit pas une part, mais tous "partagent" la même chose: la nouvelle loi ou la situation antérieure. Ce qui est analogue au partage pragmatique, en revanche, est le fait que le décideur (chez Harrington, le Sénat) décide en fonction de ce qu'il pense que l'autre partie fera. Il intègre dans sa décision la connaissance qu'il a de l'autre. Ici encore, on se trouve confronté au fait que le décideur ne saurait être égocentrique. Il cherche à se mettre à la place de l'autre, à anticiper son choix. Par exemple, dans le partage pragmatique, le partageur doit pouvoir anticiper que le "choisisseur" est un maximisateur, faute de quoi, il risque de ne pas proposer un partage qu'il estime légal. Lorsqu'on propose à des petits enfants de recourir au partage pragmatique, le partageur propose des divisions fort inégales. Le problème n'est pas ici uniquement perceptif; il tient à la compréhension du jeu et à la difficulté d'anticiper la préférence des autres (Moessinger, 1975).

Mais revenons aux décisions politiques, et imaginons deux comités dont l'un ait le pouvoir de proposer, l'autre le droit de veto. Nous sommes de nouveau dans une situation où, en principe, aucun des deux individus ne peut être "dissatisfait" de la décision prise ; le premier est satisfait car il a lui-même pris la décision, le second parce qu'il ne s'y est pas opposé.

LE DROIT DE VETO

On peut généraliser cette situation à plusieurs individus, où l'un propose, les autres ayant le droit de veto, ou à plusieurs comités, l'un des comités proposant, les autres ayant le droit de veto. On peut aussi imaginer que ce ne soit pas toujours le même individu (ou le même comité) qui propose. Le schéma de décision de Harrington est ainsi considérablement élargi. On peut l'étendre à n'importe quelle décision collective.

On pourrait objecter que, dans la pratique des décisions collectives, les solutions possibles sont en nombre limité, et qu'il peut arriver qu'une solution ne satisfasse pas tout le monde. Nous serions alors dans la situation d'un gâteau à partager dont la grandeur même ne satisfait pas tous les participants. On voit bien que cette objection ne concerne pas la *procédure* de partage ou de décision. Dans la réalité des décisions, cependant, les questions de procédure sont indissociables des questions concernant les décisions elles-mêmes. Si, par exemple, dans un groupe hiérarchisé, le supérieur a d'emblée limité les solutions possibles et que les participants réagissent à cette limitation, ils peuvent d'abord chercher à changer le point de vue du supérieur, avant même que d'entamer une procédure de décision de partage. Ici encore, nous nous trouvons confrontés au problème de l'autonomie des participants. D'une manière générale, les procédures parfaites s'adressent d'abord à des individus autonomes, et l'existence de procédures parfaites renforce l'autonomisation des individus.

LE PARTAGE AVEC DROIT DE VETO

Dans le partage avec droit de veto, il n'y a plus de diminution de parts. A coupe une part qu'il estime acceptable pour lui. Si personne n'exerce son droit de veto, A obtient cette part, et le partage continue avec B, qui coupe une tranche acceptable pour lui, etc. Si, après que A a proposé sa part, l'un des participants exerce son droit de veto, c'est alors au tour de B de proposer sa tranche, A prenant la place du dernier individu. Si, par la suite, personne n'a exercé son droit de veto, A prend la dernière tranche. Si au moins une personne a exercé son droit de veto sur la proposition de B ou celle des individus qui suivent B, A ne sera plus le dernier et pourra à nouveau proposer une tranche acceptable.

On peut imaginer que le processus se bloque dans le cas où les participants étant réduits à un petit groupe d'irréductibles, aucune des parts proposées n'est acceptée. Ce risque de blocage se trouve d'ailleurs dans toutes les procédures fondées sur le droit de veto, dans la mesure où ce droit est utilisé non pas uniquement pour manifester son insatisfaction mais pour punir un participant. Ceci peut être illustré par l'exemple d'un partage à 3 individus où chacun propose à son tour la même part qui est à chaque fois refusée. A coupe une part qu'il estime être "bonne" pour lui, B exerce son droit de veto, puis propose la même part pour lui, C exerce son droit de veto, puis propose la même part pour lui, et A exerce son droit de veto. Chacun accepte pour lui ce qu'il refuse pour un autre (ce qui n'est pas possible dans le cadre du partage pragmatique et des procédures dérivées).

Après le premier tour, où chacun a exercé son droit de veto, les joueurs sont à nouveau placés dans la situation de proposer une part. Ils ont alors deux types d'attitudes possibles, l'une étant de type coopératif, l'autre de type compétitif. L'attitude coopérative consiste à chercher à sortir de cette situation bloquée, en proposant une solution qui soit plus acceptable pour les autres que sa proposition précédente, c'est-à-dire ici une part plus petite que celle proposée au premier tour. L'attitude compétitive consiste à maintenir sa proposition (accompagnée de la menace implicite ou explicite du blocage de la négociation). L'existence d'un droit de veto rend possible le recours au chantage (si vous refusez, vous n'aurez rien du tout). Le fait que chacun le sache ne contribue pas forcément à débloquer la situation. La porte est ouverte aux engrenages de suspicion, de menaces et de contre-menaces. Nous sommes loin des procédures parfaites.

Comment une procédure qui paraît aussi innocente ("je propose, tu dis oui ou non") peut-elle conduire à mettre en échec toute solution, à menacer la cohésion même des participants ? Il doit bien y avoir là quelque chose d'essentiellement différent du partage pragmatique ("je propose, tu choisis") qui, pourtant, semble si proche. C'est qu'en offrant au "choisisseur" la possibilité de dire "non" à la proposition du "diviseur", le partage peut être mis en échec. Le "non" ne porte pas sur une des deux parts (comme dans le partage pragmatique) mais sur le partage lui-même.

Ce qui apparaît comme un inconvénient des procédures avec droit de veto est aussi ce qui fait leur intérêt. Elles respectent l'autonomie des participants, en particulier leur droit de ne pas entrer en matière. Les procédures parfaites ne portent en effet que sur le partage lui-même, mais pas sur la décision même d'effectuer le partage, ni sur le droit a priori de chaque individu (quand ce droit est autre que 1/2). On pourrait dès lors recourir à une procédure avec veto pour une décision telle que l'entrée en matière, puis recourir éventuellement à une procédure parfaite.

"AMICABLE AGREEMENT"

Jürg Steiner (1974) oppose deux grands types de décisions politiques: celles qui sont prises à la majorité des participants et celles qui procèdent de ce qu'il appelle "amicable agreement", qu'il faudrait traduire par "arrangement à l'amiable" ou par "démocratie de concordat". Selon ce modèle, la discussion continue jusqu'à ce qu'une solution acceptable pour tous soit trouvée. Ce processus implique que chacun ait une sorte de droit de veto. La décision se prend à l'unanimité, en tous cas, elle ne peut se prendre que lorsqu'il n'y a plus d'opposition.

Pratiquement, la procédure "*d'amicable agreement*" se déroule par étapes. Par exemple, elle porte d'abord sur l'entrée en matière, puis lorsqu'il n'y a plus d'oppositions, sur les principes généraux, puis sur des applications particulières. Chaque individu est censé conserver une certaine cohérence par rapport à sa décision antérieure. Si tel n'était pas le cas, l'individu non cohérent se verrait rapidement dévalorisé, voire marginalisé par les autres. Dans les exemples que donne Steiner, les acteurs connaissent leurs positions respectives, et cherchent, quand il y a une opposition ou un problème, à parvenir à une solution meilleure pour tous. Tant qu'il y a une opposition, la discussion continue.

Une telle procédure présuppose une volonté d'aboutir à un accord, et exclut des stratégies individualistes, telles que du chantage ou de la préemption ("faites ce que vous voulez, moi, je ne changerai pas de position"). Dans le cadre des discussions politiques helvétiques, un individu qui jouerait une stratégie individualiste serait déconsidéré - il perdrait son influence - et chacun le sait.

Un tel système décourage la formation de blocs cohérents et antagonistes. Par exemple, dans les votes importants, les individus d'un même parti ne font pas bloc autour des thèmes de leur parti. Les grands clivages traversent les partis et même les grands groupes de pression (Ossipow, Papadopoulos, 1981), ce qui est sans doute moins le cas dans les systèmes politiques plus centralisés et davantage basés sur la décision majoritaire.

Il est possible qu'un tel système de décision fasse émerger de la cohésion. Steiner semble se rallier à ce point de vue quand il dit que "*T'amicable agreement*" permet de diminuer l'agressivité inter-sub-culturelle. Ce serait même là sa fonction principale. Steiner fait aussi un parallèle avec les *palabres* de certaines tribus africaines.

L'inconvénient de ce processus de discussion est double: 1) il prend du temps, 2) il ne permet pas toujours de prendre les décisions qui seraient techniquement les meilleures.

LE PARTAGE DE TERRITOIRES

Les notions d'égalité subjective et de satisfaction (absence d'envie) qui sont au coeur du partage pragmatique et de ses variantes peuvent se retrouver dans le cas du partage de territoires. Si, par exemple, un terrain est à partager entre 3 personnes, la première peut proposer une part qui lui revient si elle n'est pas diminuée ou qui revient au dernier diminueur. On peut donc appliquer à ce cas la procédure de Banach et Knaster.

Bien entendu, il y a une infinité de manières de découper un territoire. Par exemple, s'il s'agit d'un territoire côtier, on peut couper une part (en largeur) qui comprend toute la côte, ou une part (en profondeur) qui ne comprend qu'une partie de la côte. Cela n'exclut toutefois ni l'égalité subjective, ni la satisfaction.

Imaginons que A propose une part incluant la côte, et que B et C attachent plus de valeur à la côte qu'aux territoires intérieurs, B diminue la portion côtière à un point tel que C préfère la moitié de territoire intérieur. Certes, C aurait préféré que le partage fut fait autrement, c'est-à-dire que la première part n'inclue qu'une partie de la côte, mais, compte tenu de la façon dont la première personne a découpé le territoire, il n'est pas envieux. Il considère aussi que sa part égale au moins 1/3 de la valeur totale.

Il apparaît que la première personne a une sorte de droit de préemption sur la manière de partager. Certes, dans la pratique des partages de territoires, il y a souvent des règles telles que "chacun doit avoir une partie de la côte", ou "personne n'obtient de territoire composé de portions non contiguës", ou encore "là où c'est possible, on utilisera des frontières naturelles". De telles règles diminuent l'avantage préemptif du premier.

C'est bien l'idée de satisfaire tous les participants qui guida les négociations entre les 4 grands après la 2ème guerre mondiale. Dans une interview, en 1956, Churchill dit: "Nous sommes tombés d'accord sur les Balkans. J'ai dit qu'il [Staline] pouvait avoir la Roumanie et la Bulgarie. Il a dit que nous pouvions avoir la Grèce (je veux dire dans notre sphère, vous voyez ce que je veux dire)", (Sulzberger 1970 : 304).

Cet accord n'avait pas été facilement obtenu cependant, et il est intéressant de revenir sur les discussions, maintenant bien connues, qui l'ont précédé. Dans la conférence qui eut lieu au Kremlin le 9 octobre 1944, Churchill, sentant que le moment était favorable à la négociation, dit: "Régions nos affaires dans les Balkans". Puis, il écrivit sa proposition (son partage) sur une feuille de papier : La Russie aurait 90% de prédominance en Roumanie, la Grande-Bretagne 90% en Grèce, la Yougoslavie et la Hongrie seraient partagées à 50%-50%, et la Bulgarie 75%-25% en faveur de la Russie.

La discussion s'enlisa. Elle devait continuer le lendemain entre Eden et Molotov. Ce dernier revenant sur la proposition de Churchill, dit que les Soviétiques voulaient 75% de la Hongrie. Il dit aussi que la Russie devait avoir 90% d'influence en Bulgarie.

"Puis, les propositions se succédèrent rapidement, Molotov proposant des partages différents de la Yougoslavie contre un contrôle absolu de la Hongrie et de la Bulgarie. Il chercha aussi à définir ce que ces pourcentages signifiaient. En Yougoslavie, dit-il, un partage 60-40 signifierait que l'Angleterre contrôlerait la côte, la Russie, le centre. Eden finit par approuver ce qu'il estimait être un partage décent: 20% pour l'Angleterre en Bulgarie et en Hongrie, selon un arrangement en deux étapes, d'après lequel la Russie accepterait une commission de contrôle allié. En échange, Molotov accepta un partage à égalité de l'influence en Yougoslavie". (Gardner, 1993 : 202).

Les négociations constituent des tentatives de partage avec droit de veto. Chacun cherche à connaître les véritables préférences de l'autre, à le tromper sur ses propres préférences, à le menacer (plus ou moins implicitement) et, en même temps, à négocier honnêtement, c'est-à-dire au mieux des intérêts de chacun. Chacun essaye d'avoir ce qui le satisfait, mais aucune procédure n'est donnée pour y parvenir à coup sûr.

RAPPORTS

I. Isabelle BERREBI-HOFFMANN

D'une certaine façon, Pierre Moessinger nous présente l'histoire sociale et intellectuelle d'une quête tout à fait fondamentale: celle de procédures de partage dites "parfaites" car elles assureraient à la fois l'équité dans le partage et l'absence d'envie des bénéficiaires. De l'antiquité à nos jours, des écrits bibliques aux traités de relations internationales, des problèmes d'héritage, de divorce, à ceux de territoires, P. Moessinger présente et discute plusieurs applications et extensions d'un principe de partage de base qui se résume à la formule: "l'un divise, l'autre choisit". Il existerait des procédures astucieuses qui résoudre automatiquement des situations fréquentes et douloureuses de partage de biens ou territoires. Ni tout à fait décision, ni négociation, ces procédures "parfaites" de partage

seraient une sorte de service et d'hommage à la fois, que les mathématiques, la théorie des jeux et l'intelligence rendraient à la vie. On ne peut qu'accompagner l'auteur avec espoir et enthousiasme dans sa démarche qui consiste à tester les modèles, leurs hypothèses cachées, leur applicabilité et leurs limites.

Je souhaiterais faire trois ensembles de remarques qui sont aussi des questions sur le texte de Pierre Moessinger. Mes premières remarques seront *internes*, dans la mesure où je commencerais par suivre et épouser les raisonnements proches de ceux de la théorie des jeux de l'auteur, pour en questionner le champ d'application ou les limites. Je conclurai sur une discussion *externe* plus générale, concernant la possibilité d'appréhender des notions comme l'équité ou l'envie à partir d'un cadre d'analyse économique classique reposant sur l'hypothèse de rationalité maximisatrice des individus,

1. Champs d'application et limites issues des définitions de l'auteur

En amont et en aval de la procédure de partage "parfaite", avant de pouvoir appliquer les procédures présentées par PM, ou après l'avoir fait, on peut se poser un certain nombre de questions.

- Les cas et exemples traités, depuis les situations d'héritage dans l'antiquité jusqu'aux partages de territoires entre les alliés après la seconde guerre mondiale, mettent en scène des problèmes de partage de biens *nouveaux*. On se partage des ressources extérieures acquises récemment en commun par le collectif qui prend part au partage. Ne s'agit-il pas là de problèmes particuliers et beaucoup plus simples à résoudre que les revendications de territoires anciens, habités par exemple ? Certes PM envisage le cas du partage d'un bien non divisible et fournit une procédure adéquate (cas du meuble unique estimé différemment par les deux héritiers), mais le cas de territoires revendiqués par deux parties pose un problème de définition du statut du "joueur", en amont, un problème de légitimité. Qui est autorisé à "jouer", à prendre part au partage ? Quels sont les droits de chacun, qui définit ces droits ? Ce problème n'échappe pas à l'auteur qui y vient en deuxième partie de son exposé avec la solution du "veto" en amont des procédures de partage.
- Les procédures parfaites sont définies comme assurant l'absence d'envie. On lit ici un présupposé qui n'est pas entièrement explicite par l'auteur. L'envie, notion qui renvoie à R. Girard, est vue comme possible source d'instabilité du partage, de désordre puis sans doute de violence. PM cite des exemples de l'Ancien Testament (Caïn et Abel..., on pourrait y ajouter l'épisode des frères de Joseph ou de la révolte de Kohach contre Moïse dans le désert). Mais les procédures présentées ne permettent d'éviter l'envie que pour des individus rationnels (égoïstes dit l'auteur) ayant des préférences stables, exogènes, cohérentes... (hypothèses classiques). Si l'on suit un tant soit peu des auteurs comme Jim March qui remettent en cause cette dernière hypothèse (préférences évolutives, endogènes...), la stabilité de l'absence d'envie disparaît. A posteriori, (en t 1) l'envie peut surgir, même d'un partage qui a priori (en t 0) me satisfaisait. En effet, si les préférences sont évolutives, rien n'empêche que j'envie la part de mon voisin après le partage.

2. Décision et partage

En amont des procédures de partages, il faut donc s'entendre sur les règles et les participants. L'auteur introduit alors une réflexion sur des procédures permettant de s'entendre sur les procédures. La solution présentée est celle d'Harrison et du droit de veto de la chambre des représentants. On peut alors remarquer que la procédure du vote et du veto n'est pas la seule existante. Une autre solution ancienne qui n'est pas traitée est celle de *l'arbitrage*. L'arbitrage trouve ses sources au 2ème siècle dans le Talmud. On retrouve l'arbitrage chez les Grecs et plus près de nous en droit international des affaires par l'instauration de la Cour Permanente d'Arbitrage en 1907 (La Haye), institution pouvant être saisie pour régler des litiges internationaux (autres problèmes de partage)" Le principe de l'arbitrage est simple. Il repose sur une inversion du principe "l'un divise, l'autre choisit". Les parties en présence commencent par choisir un juge, puis s'en remettent à sa décision qui est *obligatoire* et *exécutoire*. D'une certaine façon, on se lie les mains en amont (comme Ulysse avec les sirènes), pour obtenir à coup sûr et rapidement un compromis et une

résolution du conflit. L'arbitrage permet de contourner l'inconvénient majeur de la solution du veto : le blocage toujours possible par un des participants.

3. Équité et envie : la question du tiers

1. Le paradoxe de l'envie

Pour que la procédure soit vraiment parfaite, il s'agit d'éviter l'envie, "mauvaise", car porteuse de désordre social (j'interprète...). On ne peut s'empêcher de s'interroger sur le statut paradoxal de l'envie dans un texte qui se réclame implicitement d'hypothèses économiques classiques orthodoxes. En effet, l'envie porteuse de violence (le désir mimétique girardien 7), ne fait-elle pas partie des vices privés (avec l'ambition ou la passion du pouvoir, des biens matériels et du luxe...) que les auteurs fondateurs de l'économie ont énoncé comme porteurs de vertus publiques 7 De la fameuse fable des abeilles de Mandeville, à la main invisible d'Adam Smith, l'envie fait partie des "passions" sources de dynamisme économique, de croissance et donc de "vertu" publique. Il devient alors paradoxal de présenter l'absence d'envie comme un bienfait social, alors que justement, pour les auteurs classiques, l'envie est un moteur économique source de bienfait public.

2. La question du tiers

Dans une critique du prix Nobel d'économie de 1993, Gary Becker, Jean-Pierre Dupuy explique que l'erreur de base de l'ultra-libéralisme américain contemporain est de croire que le contrat privé est une relation horizontale qui n'implique que les deux parties concernées. Or, nous dit-il "dans toutes les sociétés les hommes ont toujours contracté à l'abri d'un tiers en surplomb".

C'est bien de ce tiers dont il est question dans le partage, qu'il s'agisse *du droit, des lois de l'Etat ou du sacré*. Sans ce tiers l'accord n'est plus possible. Comment fonder l'accord pour qu'il puisse y avoir partage est un problème que les procédures "parfaites" n'évacuent pas. Pour pouvoir mettre en oeuvre ces procédures, il faut d'abord qu'il y ait entente sur les participants, les règles, les procédures. Pour le dire autrement, si une procédure parfaite est possible, c'est que déjà il n'y a plus problème de partage, c'est-à-dire d'accord ou d'entente sur le cadre du partage.

Pour revenir au point de départ de l'auteur qui puise dans les références bibliques, plutôt qu'à la jalousie de Cain, des frères de Joseph ou même de celle de Aaron et Myriam envers Moïse, la question du partage ne renvoie t-elle pas à la négociation d'Abraham avec Dieu au sujet de la destruction de Sodome 7 La négociation d'Abraham, de dix à un juste qui justifieraient d'épargner la ville correspond bien à notre question finale: ou commencent et s'arrêtent la justice et l'équité 7 Comment en amont de toute décision, de tout partage, fonder (négocier 7) l'entente sur les règles du jeu 7

RÉFÉRENCES

DUPUY J. P., 1994 : "Morales de la corruption", *Libération*, 7 novembre.

ELSTER J., 1979 : *Ulysses and the Sirens*, Cambridge, Mass., Cambridge, University Press,.

GENESE, chapitre 18, verset 20 (négociation d'Abraham).

HIRSCHMAN A., 1980 : *Les passions et les intérêts, - justifications politiques du capitalisme avant son apogée*, PUF, coll. Sociologies.

MANDEVILLE B. : *La fable des abeilles- Vices privés, bienfaits publics*.

MARCH J.G., 1978 : "Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice", *The Bell Journal of Economics*, 9 (2), p. 587-608.

SMITH A., 1976 : *Essai sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, Idées.

THIERRY, COMBACAU, SUR, VALLÉE, 1984 : *Droit international Public*, Ed., Montchrestien, p.581-591, "l'arbitrage".

Réponse de Pierre MOESSINGER

Je reprendrai les différents points.

1. Ces méthodes ne portent-elles que sur le partage de biens nouveaux? Disons qu'il y a toujours nouveauté dans le partage, que dans tout partage, il y a l'idée d'un nouveau partage. De ce point de vue, il n'y a pas de différence entre un partage portant sur des biens radicalement nouveaux ou un partage dans le cadre d'une redistribution. Sortir d'une indivision est par exemple une façon de renouveler le partage.

Vous avez donc raison.

2. Le problème de la stabilité des préférences. On applique une procédure parfaite, puis, une fois le partage fait, on regrette ce qu'on a choisi. Effectivement, les préférences peuvent évoluer. Mais deux points me paraissent importants. Si l'on généralise les procédures parfaites, il y aura un effet d'apprentissage, un travail sur ses propres préférences qui finira par jouer un effet stabilisateur sur celles-ci. Par ailleurs, l'apprentissage porte aussi sur la meilleure prise en compte des préférences des autres dans les procédures de partage. Donc, l'usage systématique des procédures parfaites devrait lever en partie le problème de l'instabilité des préférences par effet d'apprentissage.
3. Certaines procédures peuvent, comme vous l'avez souligné, aider en amont les acteurs à se mettre dans une situation de procédure parfaite de partage. Je suis d'accord avec vous sur ce point. Il peut y avoir une sorte de prénégociation qui amène les acteurs dans une situation de procédure parfaite. Il est par exemple possible d'utiliser certaines procédures en amont du partage pour établir les droits de chacun dans le partage.
4. Vous avez également raison d'opposer ce type de procédures aux procédures d'arbitrage. Car, dans la procédure d'arbitrage, on n'est pas sûr d'aboutir à un résultat que l'on estimera juste.
5. Vous avez fait référence à la notion d'envie en psychologie sociale, en signalant que celle-ci avait établi que l'on ne comparait pas ce que l'on avait obtenu avec ce que l'on estimait juste d'obtenir, mais ce que l'on avait obtenu par rapport à ce que les autres avaient obtenu. Il est vrai qu'on peut ne pas être satisfait par une solution qui est pourtant équitable. Mais on ne se situe pas là au même niveau.
6. Vous avez raison en disant que l'envie peut avoir un effet stimulant parfois. Mais, malgré tout, en général, l'envie est plutôt quelque chose qui bloque, qui démotive. Elle incite surtout à priver l'autre de ce qu'il peut obtenir, plutôt qu'elle ne stimule.

II. Christian SCHMIDT

Une remarque d'ordre général tout d'abord. Ce thème du partage, qui avait été relativement délaissé, redevient à la mode. Ceci est lié notamment au renouveau d'intérêt des théoriciens des jeux pour les jeux coopératifs. Hervé Moulin en particulier travaille depuis quelques années sur la question qui donnera sans doute lieu à un ouvrage.

Pour ma part, la question du partage me met mal à l'aise sur le plan théorique. Elle repose en effet sur la confusion entre deux questions analytiquement distinctes :

1. Comment trouver une norme d'équité pour un partage?
2. Comment s'assurer d'une entente entre les participants à un partage, (avec ou sans norme d'équité ?)

Il y a donc le problème de la recherche d'une norme susceptible de satisfaire un esprit rationnel et le problème de la mise en évidence d'une procédure qui permettrait aux intéressés de s'entendre. La solution de Steinhilber est habile en ce qu'elle distribue les rôles avant le partage, résolvant ainsi la question de la procédure. On observera à son sujet qu'elle a été conçue dans le cadre limité d'un partage entre deux personnes; seulement son extension à plus de deux personnes se révèle problématique.

Cette remarque d'ordre général étant faite, je voudrais poser trois questions.

1. Comme l'a dit Isabelle Berrebi-Hoffmann, nous sommes face à des hypothèses de rationalité maximisatrice classique. Or, selon moi, le partage défie précisément ces hypothèses. On pourrait ici revenir au débat entre Harsanyi et Schelling sur le partage d'un billet de 100 dollars dans les années 60. Harsanyi affirmait que si les deux acteurs étaient parfaitement rationnels, le partage aboutissait forcément à une répartition 50/50. A cela Schelling répliquait que les deux acteurs peuvent parfaitement s'entendre sur un principe de répartition différent. Il suffit pour cela qu'ils trouvent un principe d'entente préalable. Le partage défie les limites de la rationalité individuelle car, dans la procédure d'entente préalable, il y a un risque de régression à l'infini: nous nous entendons sur le fait que nous nous entendons sur le fait que nous nous entendons. La position d'Harsanyi n'est défendable que si les deux personnes savent l'une et l'autre qu'elle partagent une même philosophie utilitariste, celle d'Harsanyi.
2. Ma deuxième question est empruntée à la théorie des jeux. Pour Schelling, le fond de l'affaire consiste en ceci qu'il faut une référence commune entre les participants, un "common knowledge". C'est le problème de la fille qui aime le cinéma et du garçon qui aime les matches de boxe, et qui ne peuvent se rencontrer qu'au cinéma, ou que autour d'un ring. Si aucun code partagé par les deux joueurs ne permet de les départager, une solution a souvent été mise en avant qui consiste à tirer au sort le lieu de sortie. Ce type de solution a donné lieu à la notion d'équilibre corrélé chez Aumann (1976). Dans une telle situation, des joueurs se mettent d'accord (entente) pour s'en remettre au hasard. Vous n'avez pas évoqué cette procédure de partage dans le texte. Elle est pourtant assez fréquente dans la réalité.
3. Ma troisième question porte sur le phénomène de l'altruisme, altruisme étant défini au sens technique, c'est-à-dire la prise en compte de l'autre dans son propre calcul (on peut, au sens technique, être altruiste et en même temps hostile). Il y a altruisme si chacun prend conscience du fait que le partage n'est pas une affaire de maximisation individuelle mais qu'il faut aussi prendre l'autre en compte ne serait-ce que parce que le partage exige de s'entendre avec lui. Deux problèmes se posent alors.

Le premier est bien illustré par une histoire. Deux garçons doivent partager deux pommes, une belle et une gâtée. Le premier dit au second : choisis ! Le second choisit la belle et le premier est furieux. Il avait tenu compte du fait que l'autre adopterait une attitude bien élevée. Il s'attendait à ce qu'il choisisse la pomme gâtée. Il existe de multiples versions de cette histoire (Sen, 1982), mais elles tendent toutes à démontrer comment la prise en compte de l'autre peut conduire à des problèmes dans le partage, si les attentes sur l'attitude de l'autre sont déçues (et vice versa).

Le second problème porte sur un effet "spéculaire" : quelle règle de partage doit-on adopter si les candidats au partage sont deux altruistes parfaits? Il est vrai que ce problème est un peu théorique, car assez éloigné des situations réelles. Mais ce n'est pas une raison pour négliger son étude dont la portée n'est pas négligeable dans la perspective d'une éthique cohérente.

Réponse de Pierre MOESSINGER

Je m'attendais à un petit jeu sur le cas des deux altruistes parfaits, et je suis un peu déçu!

Si être altruiste consiste à tenir compte de l'autre, toutes les procédures parfaites sont altruistes en ce sens : celui qui découpe tient compte de ce que l'autre va choisir. Elles sont altruistes, et permettent en même temps l'égoïsme.

Si l'on prend le cas des deux pommes, les procédures parfaites poussent à couper les deux pommes en deux et à constituer deux lots comprenant chacun une moitié de la belle pomme et une moitié de la pomme gâtée.

Sur le tirage au sort. Pour moi, cette procédure est du même ordre que le recours à l'arbitrage.

Christian Schmidt: Non, car il y a entente préalable sur le recours au sort, donc le résultat est considéré comme juste alors que le recours à l'arbitrage résulte dans le constat d'une mésentente.

Pierre Moessinger : Ceci nous fait revenir à votre question sur le lien entre le problème de la norme et celui de l'entente. Les procédures dont nous parlons visent précisément à réconcilier les deux.

Christian Schmidt : Le vrai débat porte ici sur l'entente sur la procédure. Certes, les procédures proposées sont aussi des normes dès lors qu'elles sont acceptées, mais elles ne disent rien, elles-mêmes, sur les conditions de cette acceptation par ceux qui les mettent en oeuvre. Or c'est ce niveau qu'il faut explorer en priorité pour connaître ses fameuses règles qui mettent tout le monde d'accord.

DISCUSSION

Bertrand Venard : Je souhaite faire deux remarques.

La première concerne la métaphore illustrant l'envie qui me rappelle un autre exemple. Dans *La vie des hommes illustres*, de Plutarque (édition La Pléiade), on peut trouver les définitions suivantes : les hommes nobles sont ceux qui ont le droit de posséder leur portrait et celui de leurs ancêtres, les "novi" (les hommes nouveaux) peuvent uniquement posséder leur propre portrait. Par contre, les ignobles n'ont droit à aucun portrait. Posséder ou pas ces représentations de l'image humaine peut impliquer l'envie des uns par rapport aux autres.

La deuxième remarque porte sur le phénomène d'entente qui, comme l'a souligné le Professeur Schmit, me semble central dans l'analyse des procédures de partage. Dans les organisations, les procédures de partage ont parfois un caractère répétitif. Peu à peu, les acteurs peuvent ainsi forger une procédure satisfaisante de partage, du fait de l'échange d'information, de la connaissance des réactions des autres, et de la confiance entre les partenaires. Si on admet cette répétitivité, on peut proposer une procédure, traduction des travaux d'Axelrod sur la coopération. Étant donné deux acteurs, le premier partage, coupe et choisit. Si le second est insatisfait, il a le droit de choisir et couper au prochain partage. Que pensez-vous de cette procédure qui me semble bien illustrer l'importance de l'entente sur la norme de partage ?

Pierre Moessinger : Ce sont deux très bonnes remarques. Je retiens votre utilisation originale d'Axelrod et la citation de Plutarque.

Christian Schmidt : Se pose toutefois un problème de crédibilité dans le mécanisme de dissuasion reliée à la répétition du jeu.

Une participante: Revenons à l'histoire de la pomme. Il existe une autre fin de l'histoire: celui qui a pris la belle pomme demande à l'autre: qu'aurais-tu fait à ma place? Réponse: "J'aurais pris celle qui est gâtée." Réponse: "Tu devrais donc être satisfait puisque c'est celle que tu as eue l".

Bertrand Nicolas : Ces procédures sont difficilement applicables dans la réalité des organisations, parce qu'elles supposent une information parfaite, une visibilité parfaite, sur les résultats du partage. Dans la réalité, on ne sait pas trop ce que contiennent les différents lots. La procédure de partage bute sur les limites cognitives.

Pierre Morin: Dans la procédure de "l'un coupe, l'autre choisit", comment décide-t-on lequel va couper? Ne fait-on pas alors appel au hasard?

Pierre Moessinger : Vous soulevez là une très bonne question. Dans les textes datant du Moyen-Age qui font référence à cette procédure très ancienne, on insiste beaucoup sur le fait que c'est l'aîné qui doit couper et le cadet qui doit choisir. Je ne sais pas pourquoi, mais ceci est fortement codifié. Cette insistance manifeste une appréhension imparfaite de la procédure et de ses vertus: ce qui est important c'est que l'«un» coupe et l'«autre» choisit, peu importe qui est l'aîné et qui est le cadet

Le livre de Pierre Moessinger "Mettre tout le monde d'accord" doit paraître aux PUF dans les prochains mois.

Membres du GDR FROG

Direction: CRG (École Polytechnique - CNRS)

ATOM (Paris 1)

CGS (École des Mines)

CREPA (Paris IX Dauphine)

CRISTO (Grenoble II)

CSO (CNRS)

EURISTIK (Lyon III)

GATE (Lyon II)

LAAS /CERTOP (Toulouse II)

Rédaction des Actes

Hervé Dumez, Caroline Mathieu, Hamid Ouahioune (CRG)